



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Dissertação de Mestrado em Turismo

Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Ana Sofia Lourenço Martins Dias

Pricing Management no transporte aéreo: estudo de caso TAP
Portugal vs. Easyjet

dezembro de 2016



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Ana Sofia Lourenço Martins Dias

Pricing Management no transporte aéreo: estudo de caso TAP Portugal vs.
Easyjet

Dissertação apresentada à

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em

Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

Dissertação orientada por:

Professor Doutor Nuno Gustavo

dezembro de 2016

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, irmão, namorado e amigos por todo o apoio e incentivo que me deram ao longo desta fase do meu percurso académico.

Gostaria também de manifestar uma palavra de especial apreço ao Professor Doutor Nuno Gustavo pela disponibilidade e pelo apoio incondicional demonstrados durante a realização do presente estudo.

Por último, gostaria de agradecer a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta se disponibilizaram para me facultar informações sobre a temática abordada neste trabalho.

Resumo

Nos últimos anos temos assistido ao rápido crescimento do turismo a nível global, crescimento esse que se encontra intimamente ligado ao desenvolvimento do transporte aéreo, que no período após liberalização permitiu o aparecimento de novos modelos de negócio que vieram revolucionar todo o mercado com a sua política diferenciadora ao nível do preço mas também dos seus serviços, provocando uma maior concorrência neste setor, que num curto espaço de tempo se alterou profundamente como será possível aferir neste projeto que identificará as políticas de *pricing* de dois diferentes modelos de negócio em 2011 e 2016.

Tendo em conta este novo panorama de concorrência, o objetivo principal deste projeto visa aferir de que forma evolui o *pricing* dos diferentes modelos de negócio neste cenário de mudança constante.

A primeira fase deste projeto passa pela escolha de dois modelos de negócio diferenciados para análise, assim sendo optou-se por uma companhia tradicional ou *Full Service Carrier* (TAP Portugal) e uma companhia *Low Cost* (Easyjet) que serão analisadas quanto às suas características e políticas de funcionamento com vista a compreender as diferenças ao nível do produto e serviços, mas, sobretudo, quanto ao seu *pricing*. Para tal e para que seja possível comparar estes dois modelos a este nível, foi efetuada a monitorização diária dos preços destas duas companhias (modelos de negócio diferenciado) de uma mesma origem Lisboa para um mesmo destino Londres – Gatwick, durante um período de tempo em 2011.

A segunda fase deste estudo passa por uma nova análise destes modelos de negócio e das duas respetivas companhias num novo período de tempo e com uma diferença de 5 anos em que é efetuada uma nova monitorização dos preços com as mesmas características da primeira.

A terceira fase passa pela comparação da informação recolhida e conclusão do estudo, onde será possível aferir as enormes mudanças que ocorreram no sector em apenas 5 anos e onde se conclui que os modelos de negócio cada vez mais se adaptam de forma a poderem sobreviver no mercado diversificando o seu produto para conseguirem atingir vários segmentos de mercado. É o caso da TAP Portugal que sendo uma companhia *Full Service* criou uma classe de passageiros (*Discount*) para ir ao encontro do segmento de mercado *Low Cost* entre outros segmentos de clientes que atinge com as suas restantes classes, nomeadamente o segmento *business*. No caso da Easyjet a mesma mantém os seus preços *Low Cost* e proporciona um melhor serviço e uma oferta também mais diversificada no sentido em que cria uma tarifa *Flexi* com preços mais elevados e flexibilidade de alterações ao bilhete entre outras facilidades que visam atrair o segmento *business*.

Abstract

In the recent years the world has been experiencing an enormous growth in tourism globally, this growth is intimately linked with the development of air transport especially in the period post liberalization of the market, in which new business models have entered the market revolutionizing it in terms of price and services, this new airlines that have entered the market have increased competition in the sector and have totally changed the sector in a short time range, this will be explored in this project where we will be able to identify the pricing policies of the two different models in 2011 and 2016.

Taking into consideration this new market, the main goal of this project is to study how pricing differs and changes in this two types of business models in constantly changing market.

The first part of this project is dedicated to choosing two different business models for analysis, in this case a traditional or full service carrier was chosen (TAP Portugal) and a low cost airline was also chosen (Easyjet), this two airlines will be analyzed during this project in what concerns its characteristics and policies so that differences in its products and services can be compared, as well as pricing, in order to do so, we will be monitoring prices of both companies during a period of time from and to a specific destination (Lisbon – London Gatwick) during 2011.

The second part of the project will take place with a new analysis of this two business models (the same companies) during a new time span 5 years later, where we will once again monitor the prices of the companies just exactly has it has been done in 2016.

The third and last phase of this project is dedicated to compare and analyze results and to present the conclusions of the study. Where it will be possible to confirm the enormous changes that have occurred in the sector in just 5 years and where it is concluded that business models are increasingly adapting so that they can survive in the market by diversifying their product to reach various market segments. This is the case of TAP Portugal which, being a full service company, created a class of passengers (Discount) to meet the segment of low cost market among other customer segments that it reaches with its other classes, namely the business segment. In the case of Easyjet the same maintains its low cost prices and provides a better service and a more diversified offer in the sense that it creates a Flexi rate with higher prices and flexibility of changes to the ticket among other facilities that aim to attract the business segment .

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Lista de Acrónimos	xi
Capítulo I - Metodologia de Investigação.....	2
1.1. Temática do Estudo.....	3
1.2. Problemática da Investigação	4
1.3. Delimitação e Justificação do Âmbito do Estudo de Caso.....	6
1.4. Objetivos do estudo.....	7
1.5. Hipóteses da investigação	7
1.6. Modelo de Investigação	8
1.7. Ferramentas e Métodos de Investigação	11
Capítulo II – Transporte aéreo: da liberalização do mercado a uma nova conjuntura contextual.....	12
2.1. Introdução	13
2.2. O Negócio do Transporte Aéreo: uma análise da conjuntura contextual	13
2.2.1. Vertente Económica	14
2.2.2. Vertente Tecnológica	15
2.2.3. Vertente Sociodemográfica	15
2.2.4. Vertente Ambiental	17

2.2.5. Vertente Política.....	18
2.3. Análise do ambiente transacional.....	18
2.4. Desregulamentação do Espaço Aéreo	24
2.4.1. Política de <i>Open Skies</i>	26
2.4.2. Liberalização do Mercado	30
2.5. Modelos de Negócio das Companhias Aéreas	31
2.5.1. Companhias Aéreas Full Service Carriers.....	32
2.5.2. Companhias Aéreas <i>Low Cost</i>	36
2.5.3. Companhias Aéreas <i>Charter</i>	40
2.6. Concorrência entre Modelos de Negócio e Quotas de Mercado	42
2.7. Rede de Companhias Aéreas.....	49
Capítulo III – Pricing no Negócio das Companhias Aéreas	52
3.1. <i>Pricing e Yield Management</i>	53
3.1.1. <i>Yield Management</i> nas <i>Full Service Carriers</i>	54
3.1.2. <i>Yield Management</i> nas <i>Low Cost Carriers</i>	55
Capítulo IV – Estudo de Caso	57
4.1. Easyjet - Historial e Características	58
4.2. TAP Portugal – Historial e perfil da empresa	64
4.3. Estudo de Caso – TAP Portugal vs. Easyjet – Pricing Easyjet e TAP	66
4.4. Apresentação dos resultados TAP Portugal vs. Easyjet	76
4.5. Análise de dados e validação de Hipóteses	90
Capítulo V – Considerações Finais	93
5.1. Conclusões	94
5.2. Limitações e condicionantes da investigação.....	95

5.3. Linha para futuras investigações	96
---	----

Bibliografia	97
---------------------------	-----------

Índice de Figuras

Figura 1- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 para outubro de 2011 – TAP Portugal e Easyjet.....	77
Figura 2 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 para outubro de 2016 – TAP Portugal e Easyjet.....	78
Figura 3 - Pesquisa a 1 de outubro para outubro – TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016.	79
Figura 4 - Pesquisa a 1 de outubro para outubro – Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016.....	80
Figura 5- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para novembro – TAP Portugal e Easyjet.....	81
Figura 6 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 – para novembro – TAP Portugal e Easyjet.....	81
Figura 7 - 1 de outubro para novembro TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016	83
Figura 8 - 1 de outubro para novembro Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016.....	83
Figura 9- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para dezembro de 2011 – TAP Portugal e Easyjet	84
Figura 10 - Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para dezembro de 2016 – TAP Portugal e Easyjet.	85
Figura 11- Pesquisa a 1 de outubro para dezembro TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016	86
Figura 12- Pesquisa a 1 de outubro para dezembro Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016.....	86
Figura 13- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para janeiro de 2012 – TAP Portugal e Easyjet .	87
Figura 14 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 – para janeiro de 2017 – TAP Portugal e Easyjet	88
Figura 15 - TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016 Análise 4 meses outubro a janeiro	89
Figura 16 - Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016 Análise 4 meses outubro a janeiro	89

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estado de Arte.....	5
Tabela 2- Fases deste Estudo	9
Tabela 3 - Análise Swot Easyjet	18
Tabela 4 - Easyjet na Europa vs. Concorrência.....	20
Tabela 5 – Analise Swot TAP Portugal:	22
Tabela 6 - Chegadas Internacionais de Turistas, 1950-2030.....	24
Tabela 7 – Freedoms of the Air.....	29
Tabela 8 - Os submodelos do negócio Low Cost.....	40
Tabela 9 - Concorrência entre modelos de negócio	42
Tabela 10- Quota Média de Mercado FSC/LCC.....	43
Tabela 11 - Evolução das Quotas de Mercado - enfoque no Mercado Europeu- (FSC vs. LCC) – 2005 a 2013	44
Tabela 12 - Diferenças entre Lcc’s Tradicionais e Lcc’s Híbridas	46
Tabela 13 - Exemplos de LCC’s criadas por FSC’s.....	47
Tabela 14 - Países em que a Easyjet está presente	49
Tabela 15- Diminuição de custos Easyjet derivada da utilização de aeronaves mais eficientes .	59
Tabela 16- Frota da Easyjet em setembro de 2016	60
Tabela 17 - Frota Easyjet - previsão do seu desenvolvimento: 2014 to 2022	60
Tabela 18 - Performance Financeira – Easyjet.....	61
Tabela 19 - Custos excluindo os custos em combustível (comparação com 2015)	62
Tabela 20 - Easyjet Custos com combustíveis 2015 vs. 2016.....	63
Tabela 21 - Easyjet – Receitas 2012 a 2016.....	63
Tabela 22 - Tarifas Padrão no mês de dezembro 2016	69
Tabela 23 - Tarifa Flexi no mês de dezembro 2016.....	70
Tabela 24 – Inclusões da tarifa Padrão e Tarifa Flexi	70
Tabela 25 - TAP Portugal classes de passageiros e suas inclusões antes de outubro de 2016....	72
Tabela 26 - TAP Portugal classes de passageiros e suas inclusões apos outubro de 2016	74

Lista de Acrónimos

ECAA – *European Common Aviation Area*

CAPA – *Centre for Aviation*

ICAO - *Civil Aviation Organization*

EU / UE – *European Union / União Europeia*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

GDS – *Global Distribution System*

FSC – *Full Service Carrier*

LCC – *Low Cost Carrier*

GDP – *Gross Domestic Product*

DINK – *Double Income No Kids*

ASK- *Available Seat Kilometers*

Introdução

Foi após a 2ª Guerra Mundial que terá tido início a era de expansão da indústria aérea e 50 anos após o seu início verificamos que esta indústria se tem desenvolvido de forma rápida e consistente. Desde essa era até aos dias de hoje, foram muitas as mudanças neste sector.

É hoje possível afirmar que a indústria do transporte aéreo se encontra intimamente ligada ao desenvolvimento do turismo, sendo que o aumento e desenvolvimento nos transportes aéreos afetam o turismo e vice-versa (O'Connell & Williams, 2011).

Embora a sua expansão tenha sido progressiva, terá havido períodos na história da indústria aérea em que a mesma sofreu quebras, como poderemos verificar mais adiante ao efetuar uma análise da sua evolução (Doganis, 2010).

Atualmente esta indústria sofre uma total transformação, que é espelho de um mundo globalizado onde a procura turística é cada vez mais significativa, fruto de profundas alterações na envolvente contextual que, sem dúvida são determinantes nesta mudança. São muitas as mudanças que verificamos nos dias de hoje neste segmento que nos últimos anos se tornou extremamente competitivo e onde a concorrência é a palavra de ordem.

No sentido de compreender o que mudou atualmente nesta indústria, serão analisadas as componentes que afetam a oferta e procura a este nível e que são determinantes para podermos compreender o que leva as diversas empresas aéreas a optarem por determinado modelo de negócio e muitas vezes como veremos à frente a ter que o reajustar com vista a responder cada vez mais a uma procura maior e mais exigente e uma maior concorrência.

Capítulo I - Metodologia de Investigação

1.1. Temática do Estudo

Analisando o panorama atual podemos concluir que a internacionalização e globalização aumentaram a mobilidade não só das pessoas, mas também de produtos em geral e consequentemente do turismo em termos globais. Sente-se hoje uma mudança genérica no mercado no sentido em que se denota um maior número de negócios, mas também uma maior expansão ao nível do transporte o que contribuiu para um aumento da mobilidade do segmento *business* (Alderighi *et al.*, 2012).

Também a atitude dos turistas mudou drasticamente. Os turistas atuais tendem a viajar mais e preferir vários e mais curtos períodos de férias em detrimento das tradicionais estadias mais longas, ao mesmo tempo que o *glamour* associado à viagem em si se perdeu – a oferta de um serviço de nível mais baixo - já é aceite por muitos passageiros de negócio situação que não ocorria há escassos anos atrás e a qual será analisada mais adiante (Alderighi *et al.*, 2012).

Hall (2005, cit. in Duval, 2007) o facto de ser possível viajar hoje para qualquer parte do mundo em pouco mais de 24 horas explica que haja hoje disponíveis mais locais para serem explorados por potenciais viajantes o que representa uma manifestação da globalização.

Pretende-se numa primeira fase deste projeto efetuar uma análise cuidada das diversas componentes que afetam a oferta e procura a este nível e que são determinantes para podermos compreender o que leva as diversas empresas aéreas a optarem por determinado modelo de negócio ou gestão com vista a responder cada vez mais a uma procura crescente e imprevisível.

Neste âmbito será analisada concretamente a vertente económica, como ponto de partida para um estudo que terá como objetivo primordial compreender o que leva as diferentes empresas aéreas (neste caso uma *companhia Tradicional ou Full Service* e uma *companhia Low-Cost*) a adotarem uma gestão de oferta dinâmica.

Globalmente vamos analisar a política de preços das companhias aéreas, com ênfase no conceito de *Yield Management* e por relação aos seus fundamentos de modelo de negócio.

1.2. Problemática da Investigação

Este projeto surge no sentido de compreender este novo mercado turístico, compreender como evoluíram a oferta e a procura nestes últimos anos e porquê, mas sobretudo o que levou ao aparecimento de novos modelos de negócio no mercado. Permite compreender também como reage o novo cliente a este novo panorama de oferta em que diferentes companhias aéreas surgem com diferentes características e diferente “pricing” e que impacto têm todas estas alterações no turismo em termos gerais.

Neste estudo teremos a possibilidade de verificar o que levou à criação de diferentes modelos de negócio nomeadamente o modelo *LCC* e também como os próprios modelos de negócio evoluíram entre 2011 e 2016.

Verificar-se-á igualmente que o aparecimento e desenvolvimento das *LCC* na Europa advém não apenas do processo de desregulação e liberalização do espaço aéreo, mas também da combinação de outros fatores como por exemplo o facto das empresas tradicionais já existentes no mercado praticarem preços bastante mais elevados.

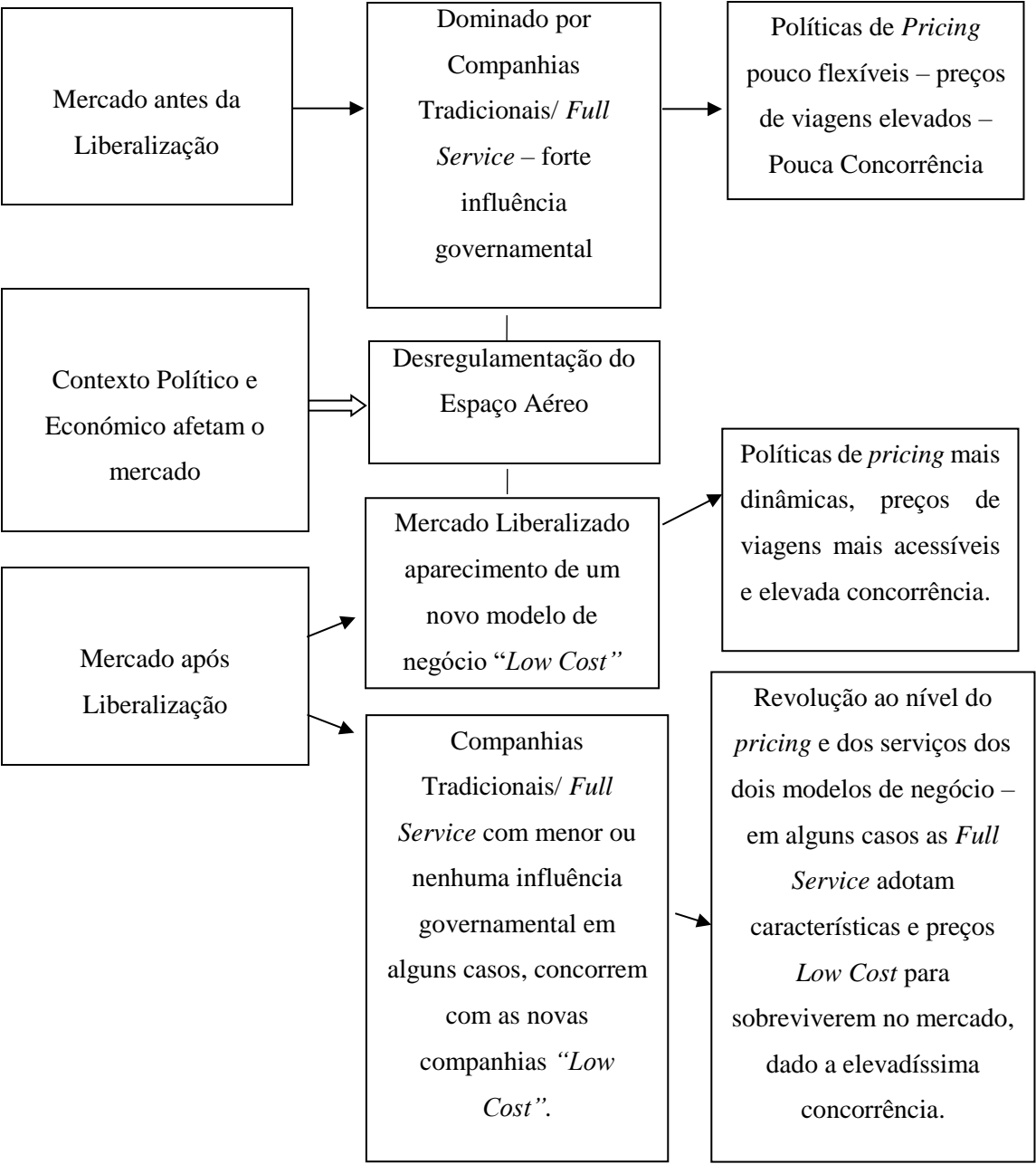
Com este estudo pretende-se mostrar que hoje em dia o cliente é muito mais sensível ao fator *pricing* e que as companhias em estudo: uma companhia *Full Service* “TAP Portugal” e uma companhia Low Cost “Easyjet” seguiram estratégias diferenciadas ao nível do seu *pricing* em 2011 tendo que ajustar as mesmas em 2016 de forma a poderem manter-se no mercado.

Tendo este contexto como pano de fundo, propomos estudar:

Quais as diferenças estratégicas e operacionais no *Pricing* e *Revenue Management* da Easyjet (*Low-Cost*) e da TAP Portugal (*Full Service*)?

Neste sentido é possível fazer um gráfico descritivo do panorama do mercado pré e após liberalização do espaço aéreo, o qual será mais desenvolvido adiante.

Tabela 1- Estado de Arte



Fonte: A Autora

Em suma a problemática abordada por esta dissertação é relativa às opções estratégicas especificamente em termos de *pricing* e *yield management* em virtude da atual realidade do mercado aéreo conforme indicado acima.

1.3. Delimitação e Justificação do Âmbito do Estudo de Caso

Este estudo pretende compreender a evolução dos preços de duas companhias aéreas diferenciadas que oferecem um produto distinto e tarifas distintas em virtude do seu modelo de negócio diferenciado. Este estudo foi efetuado em duas fases abrangendo a pesquisa de tarifas diárias da TAP Portugal e da Easyjet no período entre 1 de outubro de 2011 a 30 de novembro de 2011 com recolha de preços diária até 31 de janeiro de 2012 fase em que se encontra bem vinculada a diferença de preços, serviços e características de cada um destes modelos de negócio (TAP Portugal – *Full Service Company*) e Easyjet (*Low Cost Carrier*).

Uma nova pesquisa foi efetuada anos mais tarde com vista a poder verificar as mutações nestes diferentes modelos de negócio.

Esta segunda recolha de tarifas ocorreu entre 1 de outubro de 2016 e 30 de novembro de 2016 com recolha de preços diária até 31 de janeiro de 2017.

Para ser possível a comparação e análise de tarifas, é imperativa a escolha de uma mesma rota que foi a rota Lisboa – Londres (apenas voos de ida) e para um destino específico que terá sido o Aeroporto de Gatwick. Os preços foram retirados de cada um dos *sites* destas companhias aéreas durante um período igual e com uma diferença de 5 anos entre si que nos permitirá verificar a velocidade a que as mudanças neste setor se dão não só em termos dos seus modelos de negócio, mas também às suas novas estratégias e forma de encarar o novo mercado e se ajustar a ele tendo em conta as diversas variáveis e panoramas.

Aqui serão analisadas as diversas variáveis que podem afetar os preços retirados do *site* e analisadas as variáveis que levam a que os preços sejam diferenciados nos diferentes modelos de negócio. A pesquisa foi efetuada de forma a abranger um período de meses relativamente

“estáveis” e também um período que poderemos chamar de época alta em que sabemos que a procura aumentará (período entre o Natal e Ano Novo).

1.4. Objetivos do estudo

Objetivo geral: A análise da política de *pricing* dos diferentes modelos de negócio, neste caso o modelo *Full Service* e *Low-Lost*. Em ambos os casos será efetuada uma análise com ênfase no seu *Yield Management* e variáveis que em ambos os casos podem levar à oscilação de preços.

Esta dissertação tem diversos objetivos e um dos seus objetivos principais é descrever de forma detalhada o mercado do transporte aéreo com especial foco sobre os efeitos que a liberalização do mercado aéreo e o aparecimento das companhias *Low Cost* introduziram. Foram muitas as mudanças nesta indústria, em particular em termos de *yield management* e *pricing* e é curioso analisar como estas companhias evoluíram até aos dias de hoje.

A concorrência das *Low Cost* veio de alguma forma desafiar as companhias aéreas de bandeira da altura, a reajustarem o seu negócio e a definirem decisões estratégicas por forma a poderem competir com o modelo de negócio das *Low Cost* e sobretudo a manterem a sua sustentabilidade.

Assim, após uma descrição desta indústria, são apresentados modelos teóricos que permitam enquadrar as estratégias seguidas pelas diferentes companhias aéreas com o objetivo de as comparar.

As vantagens de se compararem estas estratégias podem permitir uma melhor definição do posicionamento destas companhias aéreas no mercado, melhorando a sua competitividade.

1.5. Hipóteses da investigação

Será analisada não só a evolução dos preços das 2 companhias aéreas (uma companhia *Full Service* ou tradicional TAP Portugal e uma companhia *Low Lost* Easyjet) quanto às suas características mas sobretudo quanto à sua política de *pricing*.

A política de preços da Easyjet e TAP Portugal difere no período compreendido entre 2011 e 2016. Iremos no estudo de caso aferir se existem alterações nesta política e como a mesma mudou,

se sofreu aumentos, quebras ou se se manteve igual no período de tempo indicado, se sofreu alterações frequentes ou se se mantém relativamente estável.

Hipótese 1 - A política de preços da TAP Portugal está atualmente ao nível da política de preços da Easyjet. Nesta base e comparando através do estudo de caso os preços das duas companhias, pretende-se aferir se existem diferenças nas suas políticas ou se por outro lado as mesmas se assemelham em termos de práticas de *early booking*, entre outras características.

Hipótese 2 - Existe um modelo único *Low Cost* e um modelo único *Full Service* quanto aos seus serviços. Ir-se-ão verificar as características destes modelos de negócio se estas empresas se podem considerar parte de um modelo único ou se por outro lado as mesmas se tornaram companhias híbridas.

Hipótese 3 – As diferenças de propostas de valor tendem a ser menos evidentes. Recorrendo ao estudo de caso deste projeto pretende-se analisar se a TAP Portugal se mantém maioritariamente concentrada num único segmento que neste caso seria o segmento *business* ou se por outro lado já diversificou a sua oferta para os diferentes segmentos.

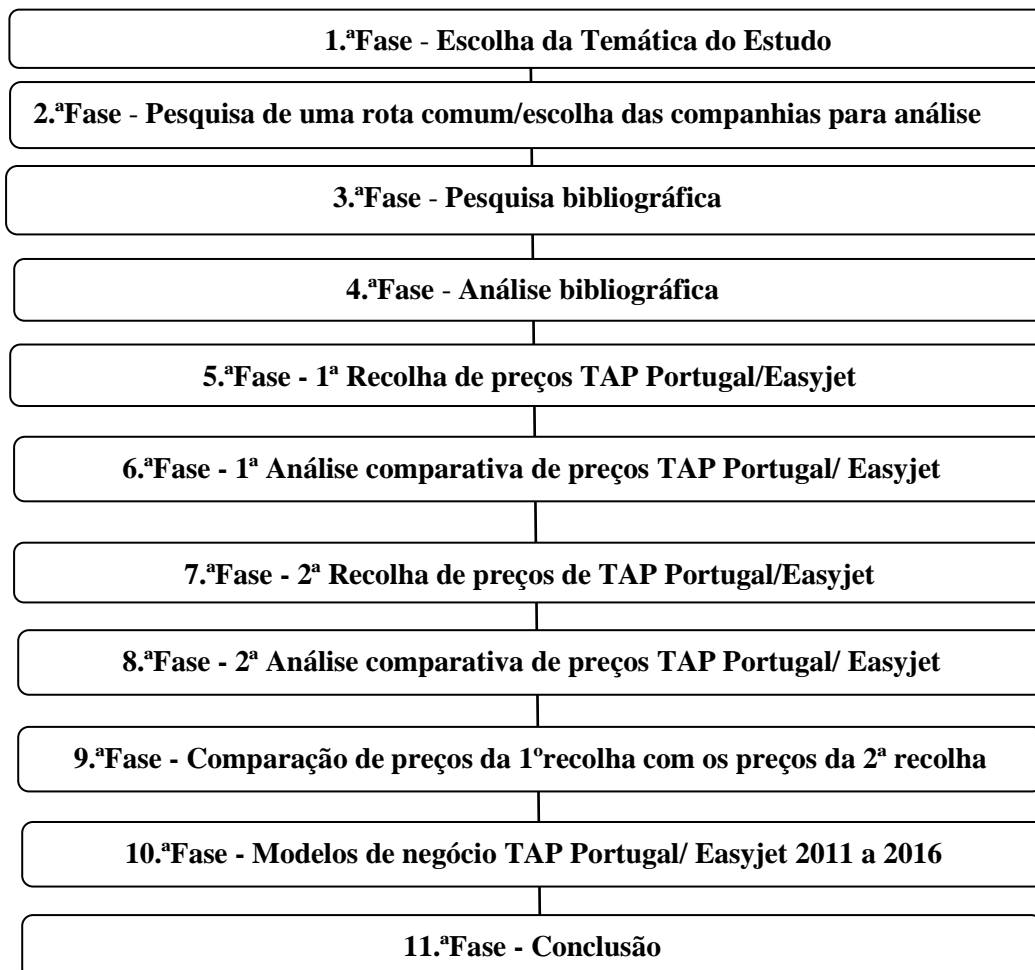
1.6. Modelo de Investigação

O modelo de investigação utilizado será baseado em várias fases abaixo descritas:

Elaboração de um método de análise - O método a utilizar terá como base a escolha de duas companhias aéreas (uma companhia *Full Service* e uma *Low Cost*) com uma rota comum, nesta fase recorreremos à monitorização diária dos *sites* de uma companhia tradicional e de uma companhia *Low Cost* num determinado período de tempo (primeira fase da pesquisa em 2011 e a segunda fase da pesquisa em 2016 durante os mesmos meses), obtendo desta forma dados em termos de *pricing*.

São várias as fases deste estudo:

Tabela 2- Fases deste Estudo



Fonte: A Autora

1.ª Fase – Escolha da Temática do Estudo – comparação de uma companhia *Full Service* e uma companhia *Low Cost* em termos de *pricing* e modelo de negócio.

2.ª Fase – Pesquisa de uma rota comum – no sentido de ser possível a comparação de preços - esta fase terá sido um pouco mais complexa em virtude de o modelo de negócio *Full Service* ser um modelo diferenciado do modelo *Low Cost*. Em termos gerais verificamos que as companhias *Full Service* voam para aeroportos primários ou principais, enquanto as companhias *Low Cost* tendem a voar para aeroportos secundários. Assim sendo foi necessário optar por uma rota ou um aeroporto comum a duas companhias. Neste caso considerou-se a TAP Portugal e a Easyjet.

Optou-se pela análise da rota Lisboa (Aeroporto Humberto Delgado) - Londres (*Gatwick*) em virtude de não haver voos de Lisboa para *Heathrow* da EasyJet, o principal aeroporto de Londres.

3.ª Fase - Pesquisa Bibliográfica – Após escolha da temática e companhias a analisar, foi necessário recorrer a bibliografia diversa, artigos da especialidade abordando o tema escolhido, contacto com figuras do setor (responsável de contratação da TAP Portugal e Diretor Comercial da Easyjet em Portugal).

4.ª Fase – Recolha Bibliográfica- Seleção dos artigos e livros que serviram de base para a investigação e para desenvolver o estudo de caso (artigos e livros indicados na bibliografia desta tese).

5.ª Fase – 1ª Recolha de Preços TAP Portugal/Easyjet – Período de 1 de outubro a 30 de novembro de 2011 pesquisa até janeiro de 2011. Durante vários meses e com base numa pesquisa diária, foi feita a análise de preços nos *sites* da TAP Portugal e da Easyjet para a rota Lisboa / London *Gatwick*, apenas viagem de ida para a pesquisa ser comparável.

No caso da TAP Portugal foi tida em consideração para este estudo a tarifa mais baixa disponível nas diferentes datas (já que a TAP Portugal dispõe de vários preços para os seus clientes e segmentos diferenciados), no caso da Easyjet foi tida em consideração a tarifa disponível na data (já que neste modelo as tarifas não são segmentadas).

6.ª Fase - 1ª Análise comparativa de preços TAP Portugal/ Easyjet – após a recolha de tarifas as mesmas foram analisadas no sentido de ser verificada a diferença de preços em cada uma delas e efetuada uma análise gráfica.

7.ª Fase - 2ª Recolha de Preços de TAP Portugal/Easyjet – Período de 1 de outubro a 30 de novembro de 2016 pesquisa até janeiro de 2017 nos mesmos pressupostos da primeira recolha.

8.ª Fase - 2ª Análise comparativa de preços TAP Portugal/Easyjet - após recolha de tarifas as mesmas foram analisadas no sentido de ser verificada a diferença de preços em cada uma delas e efetuada uma análise gráfica.

9.ª Fase - Comparação de preços da 1ªrecolha com os preços da 2ª recolha – Comparação no sentido de ser possível verificar as alterações nos 5 anos que passaram entre as 2 pesquisas.

10.ª Fase - Comparação dos Modelos de Negócio TAP Portugal/ Easyjet de 2011 a 2016 –

Esta fase tem como objetivo verificar se em ambos os casos os modelos de negócio se mantiveram ou se sofreram alterações.

11.ª Fase – Conclusão – Fase terminal do estudo em que é efetuado um sumário do estudo e em que são desenvolvidas as conclusões retiradas do mesmo.

1.7. Ferramentas e Métodos de Investigação

As ferramentas a serem utilizadas neste estudo são literatura onde é abordada a temática escolhida, nomeadamente literatura sobre Turismo e Transportes abordando em detalhe o tema das companhias aéreas *Low Cost* e *Full Service* e seus modelos de negócio e características.

Recorrer-se-á a artigos da atualidade e especialidade que desenvolvam este tema (nomeadamente os *sites da UNWTO, da ICAO e do CAPA*) desenvolvendo a temática escolhida.

Uma das principais ferramentas utilizadas para este estudo de caso é a monitorização *online* no *site* “Flytap” e no *site* da Easyjet para pesquisa diária de preços como suporte a este estudo. Aqui será recolhida informação de preços diariamente numa rota única de ida Lisboa (Aeroporto Humberto Delgado) - *London Gatwick* durante vários meses considerando duas fases, uma primeira fase em 2011 e uma segunda fase em 2016 para ser possível aferir as diferenças sobre o que mudou em ambas as companhias.

Recorrer a artigos científicos como é o caso do *site Sciencedirect.com* e também a artigos e *sites* ligados à aviação como foram o caso de *Airlineprofiler, Journals of Air Transport Management*, entre outros.

O método de pesquisa científica utilizado no estudo de caso foi o **método longitudinal**.

No método longitudinal, os dados (preços) são colhidos repetidamente ao longo do tempo (em 2 períodos distintos em 2012 e 2016) neste caso nos 2 canais em observação que são o website da TAP Portugal e o website da Easyjet foram retirados diariamente os preços de cada uma das companhias permitido desta forma, estudar diretamente as suas alterações de preços no decorrer do tempo. O objetivo principal deste estudo é caracterizar as mudanças na variável resposta ao longo do tempo, bem como os fatores que influenciam essa mudança.

Capítulo II – Transporte aéreo: da liberalização do mercado a uma nova conjuntura contextual

2.1. Introdução

Segundo Hanlon (2007) nos anos 70 e 80 as companhias aéreas de bandeira dominavam a aviação em termos de dimensão e estrutura fazendo rotas de pequeno, médio ou longo curso. A sua organização era mais abrangente, mas menos coordenada. Nesta fase as companhias aéreas eram controladas pelo Estado na maioria dos casos e para se desenvolverem internacionalmente eram estabelecidos acordos bilaterais entre países no sentido de ser possível a ligação do espaço aéreo entre os mesmos.

Com a evolução do mercado aéreo e especificamente com o aparecimento das políticas “*Open Skies*” que se abordará adiante, bem como com o aparecimento das companhias *Low Cost*, consequência das novas políticas aéreas, começa-se a compreender uma nova forma de organização no espaço aéreo (Buthon, 2009).

Com a emergência das *Low Cost* passa a haver alterações no espaço aéreo e passam a surgir novas ligações aéreas de pequeno e médio curso na Europa e um pouco por todo o mundo em zonas de tráfego de grande densidade e não só, que serão ocupadas e operadas por estas companhias (Buthon, 2009).

De acordo com Vasigh *ET AL.* (2008) as empresas *Low Cost* vieram contribuir para uma grande mudança no Turismo e na forma como as pessoas viajam, a geografia dos serviços aéreos e concorrência entre companhias aéreas e entre cidades e regiões. Esta situação derivou da liberalização do espaço aéreo.

As companhias aéreas *Low Cost* passaram a permitir viagens a baixo custo para um maior número de destinos fazendo assim com que as rotas se tornassem cada vez mais globais servindo diferentes locais e passageiros (Doganis, 2010).

2.2. O Negócio do Transporte Aéreo: uma análise da conjuntura contextual

Existem influências aos diversos níveis que podem afetar positiva ou negativamente o mercado.

São muitas vezes influências externas que nem sempre são passíveis de ser controladas.

Exemplo disso será a história da aviação que é caracterizada pela sua mudança constante. A liberalização dos mercados, o progresso tecnológico e os novos modelos de negócio são alguns exemplos que ilustram o desenvolvimento do transporte aéreo, influenciando direta e indiretamente a atividade, as suas operações, estruturas e ambiente interno e externo (Wittmer & Bieger, 2011).

No sentido de compreender de que forma a conjuntura contextual pode influenciar ou mesmo mudar totalmente o mercado, foi necessário analisar as diferentes vertentes.

2.2.1. Vertente Económica

Esta é a vertente que maior implicação tem no estudo efetuado, já que o fator *pricing* a ser abordado ao longo deste estudo se encontra intimamente ligado à vertente económica, pois num panorama contextual de desenvolvimento turístico conforme o indicado abaixo, a economia é claramente afetada e neste caso positivamente.

“A liberalização do mercado aéreo veio permitir um enorme desenvolvimento do setor da aviação e contribuiu para a democratização do transporte aéreo: os utilizadores do transporte aéreo têm agora ao seu dispor uma panóplia de oportunidades de escolha para as suas viagens a preços muito competitivos. O número de rotas dentro e fora da União Europeia, frequência de voos e número de passageiros aumentaram substancialmente. Todas as companhias aéreas da União Europeia podem atualmente fornecer os seus serviços dentro de um mercado de aviação único ”*Single Aviation Market*”, o que contribuiu grandemente para o rápido desenvolvimento das companhias aéreas *Low Cost* europeias (ICAO, 2016).

Sem qualquer dúvida a liberalização contribuiu para o aumento dos níveis de serviço aéreos e tarifas mais baixas, o que em contrapartida veio estimular o volume de tráfego e levou a um maior desenvolvimento económico e do emprego (ICAO, 2016).

Existe uma ligação entre o aumento do tráfego aéreo e o aumento no emprego e GDP (melhor PIB). Um estudo efetuado em 2006 estimou que em cada 10% de aumento em serviços aéreos internacionais levou a um aumento de 0.07% no PIB” (ICAO, 2016).

2.2.2. Vertente Tecnológica

Esta vertente tem vindo a atingir uma importância crescente, de acordo com Paul Colby citado em O'Connell & Williams (2011) a revolução Web 2.0 transformou muitos clientes *online* em adeptos das redes sociais. Hoje em dia muitos passageiros não utilizam apenas a *internet* para marcação do seu voo, alterações de viagem e emissão do seu *boarding pass*, entre outros, o passageiro atual quer interagir com a sua companhia aérea *online* e com as redes sociais, quer transmitir a sua experiência e partilhar o que correu bem ou menos bem com a sua viagem, o que pode ser melhorado, quer partilhar experiências e locais onde esteve e recomenda, entre outros.

O mundo digital e *online* tem hoje uma enorme importância, e muitas companhias aéreas apostam nesta vertente para maximizarem o seu lucro e para se diferenciarem.

A tecnologia tem evoluído de tal forma que hoje em dia são fabricadas aeronaves que permitem uma maior eficiência - as novas aeronaves permitem um custo (*seat per mile* – assento por milha) mais baixo por passageiro e são aeronaves que têm uma maior durabilidade e são menos poluentes (O'Connell & Williams, 2011).

2.2.3. Vertente Sociodemográfica

Segundo Foster (1992) Turismo significa deslocar pessoas de um lugar para outro por motivos relacionados com férias e negócios. A evolução ao nível dos transportes públicos e privados provocaram um aumento das deslocações. O aumento de rendimentos ao nível dos países desenvolvidos provocou uma maior disponibilidade e propensão para viajar.

As tendências demográficas são igualmente importantes. A demografia é a ciência social que se preocupa em compreender a segmentação da população tendo em consideração a dimensão e estrutura da população.

“Socio-demographic profiles of tourism demand in the potential markets are a determinant for affecting the choice to vacation and its direction towards particular tourism products or destinations. The level of age, income, occupation, time, whom to travel with and personality play a significant role in determining the destination choice process” (Kozak & Andreu, 2007:1).

De acordo Evans (2015) uma série de fatores de ordem demográfica apontam para um aumento das viagens aéreas. Assim como um aumento da proporção da população ser relativamente mais saudável e próspera, a existência de um maior número de reformados, uma diminuição do agregado médio familiar, um maior número de pessoas que usufruem de férias pagas e um maior número de famílias em que existem dois ordenados disponíveis, levam a uma maior disponibilidade económica e capacidade para utilização de serviços aéreos.

Outros fatores que devem ser tomados em consideração são as tendências dos estilos de vida e atitudes da sociedade perante as viagens aéreas e desenvolvimento associado a aeroportos. Uma sociedade com maior mobilidade onde as pessoas tomam o transporte aéreo como seguro, mais confiável e acessível desafiam uma sociedade crítica que associa o contributo das viagens aéreas a poluição do ar e sonora (Holloway, 1998). Esta dicotomia, onde a necessidade de competir e os interesses dos grupos detentores têm de ser considerados, representam um desafio para as companhias aéreas, reguladores e governos.

Deparamo-nos atualmente com a existência de diferentes grupos de pessoas que estarão hoje mais propensas a viajar, como é o caso dos jovens com rendimentos próprios, os *Dinks* (casais jovens sem filhos), as famílias (jovens ou estabelecidas com filhos), os *Empty Nesters* (pessoas com rendimento garantido, que não têm o constrangimento profissional e que com o aumento da esperança média de vida têm mais tempo para usufruir do turismo), também os Seniores (*YAS – Young Active Seniores*) são um segmento com bastante poder económico e propensão para viajar (Cavaco, 2009).

Existem diferenças culturais importantes entre os diferentes países. A cultura pode afetar os gostos e preferências do consumidor, atitudes no trabalho na educação e formação, atitudes quanto ao crédito, atitudes quanto ao papel social de uma empresa na sociedade, entre outros (Evans *et al.*, 2003).

Em suma, o público a que nos dirigimos hoje é mais heterogéneo. Verificamos que a grande diversidade de culturas, faixas etárias, gostos, crenças entre outros, explicam as diferentes motivações deste público para viajar, e por outro lado, demonstram também a necessidade que há hoje em criar mais oferta e produtos diferentes de forma a ir ao encontro deste público tão desigual. É importante ter também em consideração que a forma como comunicamos com este público terá de ser igualmente diferenciada.

2.2.4. Vertente Ambiental

Recentemente o aumento da preocupação a nível ecológico tem-se demonstrado numa importante tendência social, sendo que tem vindo a alterar as atitudes das pessoas

Temas como alterações climáticas globais, o desgaste da camada de ozono, reflorestação, extinção de espécies, erosão do solo, desertificação, chuva ácida, lixos tóxicos e poluição da água têm-se tornado importantes preocupações no que respeita ao ambiente natural (Evans *et al.*, 2003).

Enquanto há vinte anos atrás a maioria dos consumidores demonstrava pouca preocupação pelos efeitos dos produtos e processos do ambiente natural a longo prazo, atualmente as pessoas estão cada vez mais cientes de que é necessário proteger o ambiente.

Na sequência dos vários desenvolvimentos como a publicação do *Brundtland Report* em 1987 (WCED, 1987) e do *Earth Summit* no Rio de Janeiro em 1992, existe um maior compromisso perante os princípios de desenvolvimento sustentável nas diferentes indústrias, incluindo o turismo. Também a Conferência de Paris foi um passo importante no sentido da sustentabilidade do planeta, conferencia essa que reuniu o setor da indústria aérea no sentido de adotar uma abordagem global á redução de emissões, nesta conferência estiveram presentes os grandes *players* da indústria que se voluntariaram para participar na “Global Market Based Measure” medidas para compensar as emissões de CO₂ dos voos internacionais com o objetivo de criação de um futuro sustentável da aviação internacional (ICAO, 2016).

Esta situação teve como resultado a pressão dos governos no sentido de serem estabelecidas legislações e outras medidas no sentido de controlar a poluição.

As alterações climáticas afetam as companhias aéreas porque estas são agora obrigadas a ser mais ecológicas e a proteger o meio ambiente.

As políticas ambientais da Easyjet “*Greener*” levaram a que esta companhia aérea emitisse menos 22% de carbono por passageiro/km do que as companhias tradicionais que voavam para as mesmas rotas que a Easyjet (Easyjet Website).

Também a TAP Portugal é exemplo com o seu agir *Eco Act* – ao viajar na TAP Portugal pode compensar as suas emissões de dióxido de carbono (TAP Portugal Website).

2.2.5. Vertente Política

Entre os diversos exemplos de influências políticas que afetam o sector aéreo temos por exemplo a desregulamentação de espaço aéreo, tema que será desenvolvido adiante.

Neste âmbito passando o espaço aéreo a ser liberalizado, temos como consequência o aparecimento de mais companhias a voarem com mais frequências e para mais locais, o que afeta grandemente a oferta e que gerou o aparecimento de um produto diferenciado – *LCC (Low Cost Carriers* - companhias *Low Cost*).

Outro exemplo de influência política são as guerras ou terrorismo. Países politicamente instáveis ou que sejam vistos como inseguros são países que têm sofrido de grandes quebras na procura turística. É exemplo desta situação o Egipto que pelos atentados que tiveram lugar e a insegurança vivida sofreu um grande decréscimo na procura turística, que opta por outros destinos mais seguros (Duval, 2007).

2.3. Análise do ambiente transaccional

Sob o ponto de vista **transaccional**, verifica-se que com o aparecimento das companhias *Low Cost*, o mercado tornou-se muito mais concorrencial existindo do lado da oferta várias opções de escolha para o cliente. Nesse ambiente considera-se pertinente a análise **SWOT** das duas companhias aéreas em estudo:

Como Companhia *Low Cost* a Easyjet apresenta:

Tabela 3 - Análise Swot Easyjet

Forças:	Fraquezas:
Preço mais baixo	Sazonalidade
Custo unitário menor	
<i>Network</i> bem posicionado	
Grande visibilidade na Europa	

Frota jovem, um tipo de aeronave Marca já reconhecida na Europa Melhor <i>performance</i> financeira	
Oportunidades: Crescimento do mercado turístico Possibilidade de corte de mais custos Crescimento da frota Aposta no mercado <i>business</i> Aposta num melhor serviço	Ameaças: Possibilidade de aumento das taxas aeroportuárias e serviços como <i>handling</i> , entre outros. Ameaças laborais Maior complexidade no sistema de reservas A Estagnação da Economia ou a Austeridade Situações de catástrofe que podem afetar qualquer companhia aérea Aumento dos preços do combustível

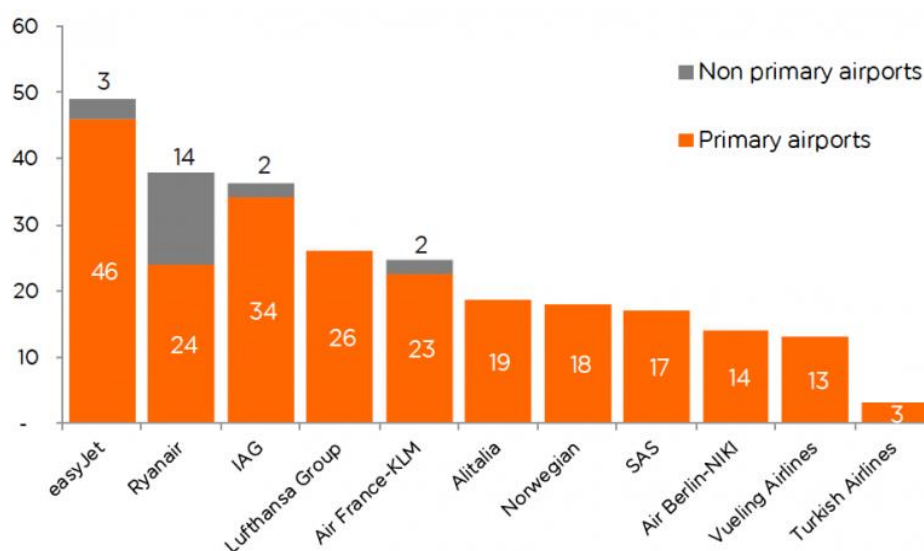
Fonte: A Autora - elaboração própria a partir de CAPA (2013)

Forças: Em termos de preço a Easyjet concorre com companhias *Full Service* nomeadamente para o destino a ser analisado (Gatwick), a grande vantagem da Easyjet sobre os seus concorrentes é a sua estrutura de preços, pois os seus preços são em média 50% mais baixos do que os das companhias *Full Service*. A Easyjet também tem um sistema de *Revenue* dinâmico no qual o sistema ajusta as suas tarifas a níveis de procura no sentido de maximizar as suas receitas. Em relação ao seu custo unitário a única forma de manter vantagem em termos de preço é de ter um custo unitário sustentável. A vantagem da Easyjet em termos de custo tem a ver com vários fatores, nomeadamente com um número de lugares nos aviões superior às empresas *Full Service*, o facto de ter uma estratégia *point to point* que permite uma maior utilização das aeronaves e ter uma frota jovem e eficiente o que se traduz numa maior produtividade.

No que concerne a sua rede de exploração, a Easyjet está presente em 49 locais da Europa, e em 46 deles usa aeroportos primários que constituem um benefício pois são mais abrangentes em termos de maior procura por serem aeroportos principais. A Easyjet está baseada um pouco por toda a Europa com aeronaves e tripulação aí baseadas, o que não só se traduz numa maior

visibilidade da empresa, mas também num melhor *network* conseguindo concorrer com as companhias *Full Service*.

Tabela 4 - Easyjet na Europa vs. Concorrência



Fonte: CAPA Center for Aviation Swot - Easyjet- February 2013

Em termos de frota a Easyjet dispõe apenas de um tipo de avião, o Airbus A320 que facilita a certificação da tripulação pois facilita o conhecimento mais profundo da aeronave uma vez que são todas iguais. A formação e manutenção são outras das vantagens da existência de um único tipo de aeronave. O facto de as aeronaves utilizadas terem um maior número de lugares em termos gerais do que as aeronaves utilizadas pelas companhias *Full Service* também é uma vantagem. As suas aeronaves são também mais recentes em termos gerais do que as da maioria das empresas *Full Service* o que se traduz numa vantagem em termos de ser mais eficiente e de gastar menos combustível bem como na poupança em custos de manutenção. Relativamente à marca embora vista ainda como uma *no frills* a *Easyjet* melhorou a sua visibilidade junto dos consumidores e é agora bastante mais conhecida tendo melhorado também em termos de satisfação dos consumidores o que como consequência leva a uma melhor *performance* financeira da empresa.

Fraquezas: No que concerne as suas fraquezas considera-se que a sazonalidade é um ponto fraco desta empresa, a Easyjet continua a ter melhores resultados durante o período de Verão sendo que no período de Inverno entre outubro e março os resultados ficam aquém do pretendido.

Oportunidades: o crescimento do mercado turístico é uma enorme vantagem. O turismo em geral continuar a crescer assim como a Easyjet que cresce com alguma cautela e fazendo um crescimento gradual no sentido de fazer ligações com outras companhias. As parcerias com outras empresas também irão abrir portas. Outra das preocupações da empresa é manter a sua vantagem no preço e tentam cortar em custos como, custos nos aeroportos, *ground handling*, entre outros. Ao utilizar aeronaves mais recentes a empresa acaba por se mais eficiente quanto à poupança de combustível também, pois as novas aeronaves não consomem tanto combustível quanto as aeronaves mais antigas.

Em relação à sua frota a Easyjet prevê fazê-la crescer e aumentar o número de clientes e destinos. Tem também como objetivo a angariação de um maior número de clientes *business*. Prevê o crescimento deste segmento e aposta no mesmo, dado que têm a vantagem de utilizar aeroportos principais onde se movimenta este segmento. Os clientes *business* marcam tendencialmente as suas viagens mais em cima da hora e estão dispostos a pagar um valor mais alto para viajar aumentando o *yield* da Easyjet.

Em termos de serviço a Easyjet pretende a sua melhoria tendo implementado algumas medidas típicas de companhias *Full Service*, como é o exemplo de lugares marcados – foi testada em 2012 e aparentemente não tem afeado negativamente a *performance* da empresa no sentido de ter aumentado o tempo de embarque dos passageiros e tem provocado uma maior satisfação aos seus clientes.

Ameaças: Os preços das taxas aeroportuárias constituem uma verdadeira ameaça à presença da Easyjet nos principais aeroportos, pois os aeroportos podem sofrer alteração de preços e aumentar os mesmos, dada a elevada procura. A Easyjet pode também à semelhança de qualquer outra companhia vir a sofrer com ameaças laborais como por exemplo greves na empresa e empresas que prestam serviços nos aeroportos. As disputas laborais constituem também uma ameaça. A complexidade dos atuais sistemas de reservas são também uma ameaça.

A estagnação da economia e a austeridade constituem também preocupação para a empresa. A vulnerabilidade da economia constitui uma ameaça para o Turismo e pode provocar quebras na *performance* da empresa. Ameaças externas e não controláveis pela empresa tais como catástrofes como vulcões, tremores de terra e outros fenómenos naturais podem afetar o desempenho da mesma. As alterações no preço dos combustíveis e taxas aeroportuárias ou taxas diretamente imputadas ao cliente são também uma ameaça, pois o aumento nos combustíveis e das taxas

cobradas aos passageiros podem também afetar a procura pois quanto mais altas as taxas, menor a probabilidade de os passageiros viajarem. De salientar, no entanto, que estas ameaças são ameaças que podem afetar a Easyjet mas não só, qualquer companhia aérea está suscetível de ser afetadas por estes fatores.

Tabela 5 – Analise Swot TAP Portugal:

<p>Forças:</p> <p>A força da marca</p> <p>A Segurança</p> <p>Em relação a outros países situados no Atlântico a localização do seu <i>Hub</i> em Lisboa é vantajosa.</p> <p>A liderança da TAP Portugal no Brasil</p> <p>O seu <i>Network</i></p> <p>A Relação Histórica e cultural existente com os PALOP</p> <p>Diferentes aeronaves para diferentes destinos</p>	<p>Fraquezas:</p> <p>Quando comparando com a localização de outros países europeus, a localização do seu <i>Hub</i> não é tão vantajosa.</p> <p>Elevados custos de manutenção</p> <p>Dificuldade de expansão da TAP Portugal devido à pequena dimensão do aeroporto de Lisboa</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>Novos destinos</p> <p>O desenvolvimento tecnológico</p> <p>A possibilidade de alargamento a novos mercados.</p>	<p>Ameaças:</p> <p>Possibilidade de aumento das taxas aeroportuárias</p> <p>O crescimento das <i>Low Cost</i></p> <p>A Estagnação da Economia ou a Austeridade</p> <p>Situações de catástrofe</p> <p>Aumento dos combustíveis</p>

Fonte: A Autora

Forças: a força da marca TAP Portugal em especial a nível nacional traduz-se numa forte lealdade dos seus clientes, assim como a perceção de segurança que a mesma transmite.

A localização do seu *Hub* no Atlântico e mais concretamente em Lisboa, a sul da Europa é também favorável.

A liderança da TAP Portugal no que concerne ao transporte de passageiros para o Brasil é também uma vantagem assim como o seu *network* que tem como vantagem o fato de ser membro da *Star Alliance* permitindo que tenha maior facilidade no seu *network*.

A sua boa relação e ligação aos países PALOP constitui também um ponto a seu favor bem como a sua frota que se encontra preparada para voar para diferentes destinos consoante se tratem de longo curso ou médio curso.

Fraquezas: Quando falamos em termos da Europa podemos considerar que a localização do seu *hub* dificulta a sua competição com outros destinos da Europa mais centrais e com os mercados asiáticos e o fato de o aeroporto de Lisboa ser relativamente pequeno é também uma desvantagem pois impossibilita uma expansão mais rápida.

Outra das fraquezas da TAP Portugal são os custos que a mesma tem em termos de manutenção da sua frota pois com uma maior diversidade de aeronaves do que a Easyjet os custos serão maiores. Por outras palavras, a TAP Portugal dispõe de diferentes tipos de aeronaves para fazer travessias de médio/ longo curso. O facto dos aviões que utiliza para estas travessias serem diferentes implica que seja necessário um maior grau de formação para conhecimento das diferentes aeronaves por parte do seu *staff* o que implica maiores custos. Ao invés a Easyjet que dispõe de um tipo de aeronave e que não necessitará de tanta formação nesse sentido.

Oportunidades: A oportunidade de poder expandir para novos destinos, como por exemplo destinos no mercado Sul-americano e também a possibilidade de alargamento a novos mercados como por exemplo fazer a ligação entre África e Brasil.

Uma outra vantagem da TAP Portugal é o seu desenvolvimento tecnológico e as suas novas aeronaves irão permitir uma quebra de custos pois as aeronaves mais recentes são mais eficientes no que concerne à poupança de combustível e manutenção

Ameaças: Uma das grandes ameaças da TAP Portugal é o crescimento das *Low Cost*, que pode prejudicar ainda mais a empresa e cada vez mais atrair os clientes da TAP Portugal.

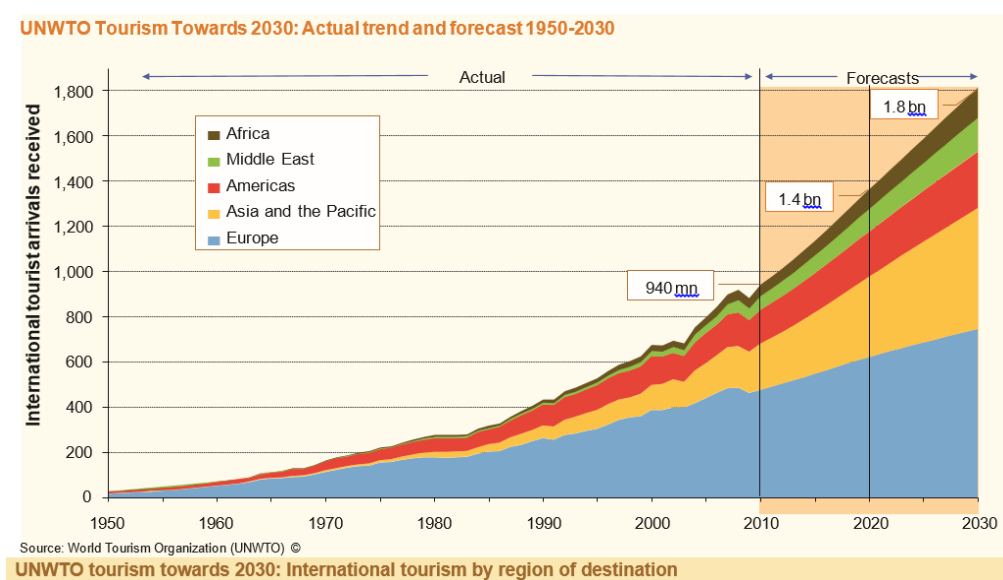
Em relação às restantes ameaças elas são comuns às ameaças das restantes companhias.

Os preços das taxas aeroportuárias são também uma ameaça à presença da TAP Portugal nos principais aeroportos. A TAP Portugal pode também à semelhança de qualquer outra companhia sofrer com ameaças laborais.

A estagnação da economia ou a austeridade constituem ameaças para a TAP Portugal, assim como situações externas e não controláveis como catástrofes (tremores de terra, vulcões, etc.). Alterações no preço dos combustíveis e taxas aeroportuárias preocupam a TAP Portugal mas também outras companhias aéreas.

Sob o ponto de vista **Transacional do lado da procura**, é analisado o quadro abaixo onde podemos verificar a evolução das chegadas turísticas por regiões recetoras, aqui é possível verificar um aumento real das chegadas de turistas entre 1950 e 2010. De 2010 em diante está indicada a previsão até 2030 que apresenta indicadores extremamente positivos

Tabela 6 - Chegadas Internacionais de Turistas, 1950-2030



Fonte: UNWTO - Tourism Highlights 2016

Verifica-se que apesar das quebras que surgiram ao longo do tempo no turismo em geral, este mercado tem um crescimento mais acentuado após o ano 2000, em especial de 2010 aos nossos dias há um crescimento maior, prevendo-se que este se mantenha nesta linha até 2030.

2.4. Desregulamentação do Espaço Aéreo

No sentido de analisar o atual mercado turístico, importa compreender como o mesmo evoluiu dos anos 70 até hoje para poder aferir as grandes diferenças do lado da oferta e da procura.

No final dos anos 70 (1978) acontece nos EUA o processo de desregulamentação do espaço aéreo, que na Europa tem igualmente lugar, mas bastante mais tarde em 1987 o qual ficou concluído em 1997. Na Europa este processo foi mais moroso devido a este espaço abranger vários países que tinham as suas próprias companhias de bandeira, as quais eram normalmente apoiadas pelo estado. (Parlamento Europeu, 2016).

É em 1944 que na Convenção de Chicago, EUA ou Convenção sobre Aviação Civil Internacional como também é denominada, surge a primeira definição de Aviação Civil como as operações levadas a cabo por aeronaves civis (Parlamento Europeu, 2016).

É também na Convenção de Chicago que são criadas as definições base da aviação, nomeadamente:

- a) “Serviço Aéreo” – considerado como qualquer transporte aéreo regular efetuado por aeronaves e que é usado no transporte de passageiros, correios ou cargo.
- b) “Serviço Aéreo Internacional” – serviço que sobrevoa o território de mais de um estado.
- c) “Empresa de Transporte Aéreo” – qualquer empresa que explore ou tenha como objetivo explorar um serviço aéreo Internacional.

A Convenção de Chicago assume também uma enorme importância pois é também neste evento que é estipulado o documento normativo base das operações de transporte aéreo.

Também os Acordos de Serviço Aéreo (ASA) ou bilaterais surgem desta convenção (Parlamento Europeu, 2016).

De acordo com Doganis (2010), estes acordos baseiam-se em três premissas:

A troca de direitos de tráfego aéreo (liberdades do ar), o controlo tarifário e o controlo das frequências e capacidades.

Por serem aspetos que poderiam melindrar a soberania dos Estados e em especial o intercâmbio aéreo comercial, houve apenas um acordo mais centrado em princípios básicos como o sobrevoos e escala. Mesmo mais tarde em 1947 na Conferência de Genebra continuou a não surgir um acordo quanto aos aspetos multilaterais e direitos de tráfego. Não surgindo um acordo mais específico quanto a esta temática, os acordos foram sendo efetuados por negociação direta entre Estados através de acordos bilaterais de transporte aéreo já definindo entre si o controlo de

capacidades e frequência de voos a serem acordados entre companhias aéreas. Também o controle de tarifas era nestes casos regulado pela IATA (Doganis, 2010). As tarifas eram estabelecidas em acordo entre Estados, que obrigavam a determinadas rotas, aviões, aeroportos, e determinada frequência de voos, e neste mercado era muito complicada a entrada de companhias aéreas que não fossem de bandeira.

Ao longo de vários anos o espaço aéreo esteve bastante regulado fazendo com que a concorrência fosse diminuta entre as companhias existentes.

O ano de 1978 é o ponto de viragem no transporte aéreo dos EUA, é assinado o *Airline Deregulation Act*, ou por outras palavras tem lugar o início da desregulamentação do espaço aéreo nos EUA.

Surge um espaço aéreo mais liberalizado. O *Airline Deregulation Act* transforma os transportes aéreos internacionais de um setor altamente protegido e regulamentado num setor mais livre e competitivo (Doganis, 2010).

Os EUA desregulamentaram o seu mercado aéreo e tentaram em simultâneo uma política de liberalização internacional através de acordos de *Open Skies*, descritos abaixo.

2.4.1. Política de *Open Skies*

Open Skies conceito que surgiu nos anos 70, na política internacional, para definir a liberalização do transporte aéreo, a mesma tinha como objetivo o funcionamento de um mercado liberalizado, mais aberto e com menos intervenções governamentais, o que viria a incrementar a concorrência.

Desde o desenvolvimento de conceitos como *Open Skies* temos vindo a assistir a uma gradual liberalização do mercado do transporte aéreo internacional que tem vindo a beneficiar o público que viaja (Buthon, 2009).

Hoje existem vários exemplos de acordos *Open Skies*, acordos que têm como objetivo a mudança na regulamentação do transporte aéreo no sentido de liberalizar este mercado e torná-lo mais concorrencial. Nem todos os acordos desta natureza têm o mesmo impacto ou a mesma importância na economia internacional (Pitfield, 2009).

Entre os mais importantes para o funcionamento da economia mundial encontra-se: o acordo de liberalização do transporte aéreo da EU que, liberalizando o mercado de transporte aéreo entre todos os países da Comunidade Europeia, deu origem à “*European Common Aviation Area*” (ECAA) e que de alguma forma veio a gerar o aparecimento das companhias *Low Cost* na Europa.

Na EU a implementação da política de *Open Skies* deu-se de forma faseada e gradual. Foram implementadas várias medidas com o objetivo primordial da liberalização do mercado entre os países da Comunidade Europeia, sendo que estes conjuntos de medidas foram implementadas em três fases: em 1987, 1990 e 1993.

Na Europa a desregulamentação teve lugar de forma faseada, daí a sua morosidade.

Na Europa este processo teve 3 fases distintas:

1.º Pacote de Medidas:

Tem lugar em 1987 e consiste na diminuição de restrições das tarifas aéreas e também na flexibilidade para as companhias aéreas cooperarem entre si nos limites dos acordos já existentes.

2.º Pacote de Medidas:

Tem lugar em 1990, e engloba já a permissão de todas as companhias europeias poderem transportar passageiros dos seus países de origem para Estados-membros, permissão de voos dentro da Europa poderem fazer escala num terceiro país onde podiam deixar passageiros e levar outros, abolição das restrições de tarifas e capacidades de voo.

3.º Pacote de Medidas:

Ocorre entre 1993 e 1997 e liberaliza o licenciamento das companhias aéreas no espaço Europeu (a possibilidade das companhias que tivessem uma licença comunitária operarem em rotas internacionais na União Europeia) e a liberdade das mesmas para aceder ao mercado. Passou a haver também a liberdade na gestão de tarifas das companhias aéreas.

Há agora a possibilidade das companhias aéreas com licença comunitária operarem em rotas domésticas - direito de cabotagem (Parlamento Europeu, 2016).

Buthon (2009) refere que a abertura do mercado do Atlântico Norte (através do acordo de *Open Skies* EU – EUA) é uma das medidas de liberalização mais importantes desde a remoção das

barreiras no mercado internacional da EU. Em teoria, a liberalização, ao destruir algumas barreiras, deverá aumentar as possibilidades de escolha dos consumidores e incrementar a eficiência das companhias aéreas (Brattle Group, 2002).

No fundo os acordos *Open Skies* visam a liberalização da indústria de transporte aéreo e a redução da interferência governamental no setor. Existem vários exemplos de acordos deste tipo um pouco por todo o mundo, como é o caso do acordo *Open Skies* entre a EU e os EUA ou o acordo de *Open Skies* entre os países da ASEAN. É de salientar que estes acordos são, geralmente, aplicados de forma gradual, incluindo várias “*freedoms of the air*”, pelo que existem acordos mais abrangentes (incluem mais liberdades) do que outros. (Doganis, 2010).

“*Freedoms of the air*” é um conjunto de nove direitos ou privilégios que podem surgir no mercado aéreo e que estão definidos pela *Internacional Civil Aviation Organization* (ICAO, 2004), sendo que a cada direito (de um território/país/comunidade) corresponde uma obrigação: a obrigação da outra parte garantir que a primeira possa, efetivamente, usufruir do direito em questão (ICAO, 2004). A progressiva implementação da política de *Open Skies* a que assistimos atualmente visa o livre funcionamento deste mercado, ou seja, visa um mercado de transporte aéreo comunitário que funcione com todas as “*freedoms of the air*”(ICAO, 2004).

As *freedoms of the air* são um conjunto de direitos ligados à aviação que concedem a uma companhia aérea o privilégio de entrar ou sobrevoar o espaço aéreo de um outro país, as *freedoms* surgiram em virtude da existência de algumas discórdias relativamente ao grau de liberalização na Convenção Internacional de Aviação Civil de 1944, conhecida pela Convenção de Chicago. Os Estados Unidos exigiram a criação de regras ou direitos específicos a serem negociados entre Estados com o intuito de limitar o espaço aéreo com algumas regras criadas, de outra forma o espaço aéreo mundial estaria completamente liberalizado e dominado por determinados países. Estes direitos conferem às companhias os direitos de operar internacionalmente mediante acordos multilaterais ou bilaterais (O’Connell & Williams, 2011); (Belobaba *et al.*, 2016).

Tabela 7 – Freedoms of the Air

<i>Freedoms of the Air</i>	Direitos
<i>1th Freedom</i>	Direito de sobrevoar outro país.
<i>2th Freedom</i>	Permissão para fazer escala técnica noutro país sem embarcar ou desembarcar passageiros.
<i>3th Freedom</i>	O direito a voar de um país de origem para um país de destino.
<i>4th Freedom</i>	O direito de voar de um país de destino para um país de origem.
<i>5th Freedom</i>	O direito de um Estado transportar tráfego comercial do seu país para um segundo Estado e daí para um terceiro país.
<i>6th Freedom</i>	O direito dado por dois Estados para que a companhia de um terceiro Estado efetue tráfego comercial entre os dois primeiros Estados desde que efetue uma escala no terceiro Estado.
<i>7th Freedom</i>	Direito de uma companhia de um primeiro estado de transportar passageiros e carga comercial diretamente entre um segundo e um terceiro Estados, sem que a rota tenha o seu início ou fim no primeiro Estado.
<i>8th Freedom</i>	Direito de uma companhia de um primeiro Estado poder efetuar tráfego comercial regular diretamente entre dois pontos de um segundo Estado, desde que a rota tenha o seu início ou seu fim no país de origem da companhia.
<i>9th Freedom</i>	Consiste no direito de uma companhia de um primeiro Estado transportar passageiros e carga diretamente entre dois pontos de um segundo Estado sem a obrigação de que o serviço comece ou acabe no país de origem da companhia.

Fonte: Duval, 2007; ICAO 2004; O'Connell & Williams, 2011

Os acordos *Open Skies* geraram um aumento do número de voos.

De acordo com dados da EU (2007) conforme citado em (Doganis, 2010), em 2008 foi dado um grande passo no processo de liberalização entre a Europa e os EUA em especial no que concerne o direito de cabotagem e o *ownership control* (ou controlo acionista) (em que companhias europeias pudessem vir a ter uma participação maioritária no capital de empresas americanas).

Segundo Doganis (2010), esta primeira fase despoletou uma 2ª fase de negociações em junho de 2008 que tinha como objetivo a resolução de algumas questões pendentes que permitiam responder aos princípios da regra da nacionalidade e ao direito de cabotagem.

De acordo com (Abrantes, 2010) novamente em março de 2010 após várias negociações foi assinado em Bruxelas o *Memorandum of Consulations*, que apesar de ter criado expectativas quanto aos pontos principais que se mantinham sem evolução serem finalmente resolvidos, acabaram por concluir que o mesmo se mantinha sem evolução.

“Havel B. num recente artigo na *Airline Business* de Knibb D. considera que este assunto só poderá ser ultrapassado, como pressão, depois de outros países, nomeadamente o Canadá e Austrália, terem aprovado idênticas soluções quanto ao controlo e propriedade” (Abrantes, 2010).

De acordo com Abrantes (2010) como mencionado no documento da Comissão Europeia, relativamente aos aspetos de regras de propriedade e controlo das transportadoras aéreas, “o acordo provisório alcançado inclui o compromisso de se lançar um processo tendente a essa reforma” e o direito de cabotagem passa por um maior acesso a rotas no âmbito do *Fly America* (que determinava a exigência do uso de companhias aéreas Americanas) e acesso a novas oportunidades de rotas entre os EUA e países não pertencentes à União Europeia, ao mesmo tempo, que serão removidos os obstáculos a investimentos da EU e os EUA em companhias aéreas de países terceiros”.

2.4.2. Liberalização do Mercado

A liberalização do espaço aéreo veio despoletar uma maior concorrência entre companhias aéreas, que teve como seu expoente máximo o aparecimento e desenvolvimento das companhias aéreas *Low Cost* (Belobaba et al, 2016).

Este novo modelo de negócio que surge com a liberalização do espaço aéreo apresenta uma vantagem competitiva por ter custos mais baixos, como consequência proporciona também uma oferta com preços mais apelativos para o cliente (Belobaba et al, 2016).

A oferta a baixos custos proporcionada por este novo modelo de negócio deu lugar a uma maior concorrência com as companhias tradicionais, o que levou a que as mesmas se vissem obrigadas a rever e ajustar os seus modelos de negócio (Graham, 2006).

Em simultâneo as companhias *Low Cost* vieram aumentar as expectativas da procura relativamente ao preço do transporte aéreo (Belobaba et al, 2016) fazendo com que surgisse um aumento da procura (Cento, 2009).

Segundo Keller (2000, *cit. in* Rodrigues, 2012) no período anterior à desregulamentação do espaço aéreo, as companhias aéreas tradicionais eram na sua grande parte geridas e reguladas pelo Estado dos diferentes países.

A liberalização veio propiciar o aparecimento de inúmeras operadoras privadas tornando o mercado aéreo extremamente concorrencial dificultando a sobrevivência de algumas empresas tradicionais menos estáveis (Elamiri, 2000).

Esta situação fez com que alguns Estados aplicassem medidas menos transparentes no sentido de protegerem as suas companhias de bandeira, houve mesmo algumas companhias de bandeira europeias que na década de 90 foram acusadas de receber subsídios estatais e benefícios por parte do Estado apesar da legislação o impedir (Belobaba *et al.*, 2016).

Alguns países viram-se obrigados a reduzir as suas despesas públicas e a mudar a sua estratégia devido a serem pressionados para atingir uma maior eficiência operacional, o que fez com que muitos governos repensassem o seu papel de acionista maioritário nas suas companhias de bandeira, apostando na sua privatização (Doganis, 2006; Graham, 2006).

2.5. Modelos de Negócio das Companhias Aéreas

Ao nível das companhias aéreas podem definir-se, entre outros, os seguintes modelos de negócio: Modelo *Full Service Carriers*, *Low Cost* e *Charter*.

Neste projeto será abordado mais em detalhe o modelo *Full Service* e *Low Cost* na análise que será feita através do estudo de caso a apresentar.

O modelo *Full Service* é o modelo inicial de companhias aéreas e existente no período anterior à liberalização do espaço aéreo descrito anteriormente, modelo que ainda hoje se mantém. Este modelo baseia-se na oferta de um elevado número de destinos a partir de uma ou mais plataformas de distribuição – *Hubs* - devendo existir uma coordenação de horários de chegada e de partida de

modo a garantir um eficiente transporte de passageiros a caminho dos seus destinos finais (Duval, 2007).

Já as companhias *Low Cost* têm um modelo de negócio muito próprio e diferenciado dos seus concorrentes e têm também custos muito inferiores que iremos desenvolver abaixo e que surgiu num período após liberalização do espaço aéreo. Este modelo de negócio veio revolucionar toda a aviação provocando elevados níveis de concorrência entre companhias aéreas (Duval, 2007).

2.5.1. Companhias Aéreas Full Service Carriers

As atualmente denominadas companhias *Full Service* ou companhias tradicionais, podem ser consideradas as companhias existentes antes de surgir a liberalização do mercado aéreo, companhias que se mantêm fortes no mercado até aos dias de hoje.

Estas companhias possuem as seguintes características:

Estas companhias distinguem-se pelos inúmeros serviços que disponibilizam a bordo – Serviços em termos de alimentação e bebidas como entretenimento a bordo, jornais e revistas, *duty free* e muitos outros. Estes serviços podem variar conforme indicado mais abaixo de acordo com a classe em que a reserva é feita (O’Connel & Williams, 2011).

As companhias *Full Service* distinguem-se igualmente pelas suas Ligações “*Hub-and-Spoke*” – nas quais a companhia aposta essencialmente na flexibilidade de ligações através do sistema de “*Hub-and-Spoke*”. Este sistema funciona como uma rede onde existem voos de curto, médio e longo curso, em que os voos curtos e médios são efetuados por aviões de pequena dimensão, que criam fluxos de passageiros na base (“*Hub*”), para dessa base arrancarem os voos de longo curso, que são efetuados com aviões de maior dimensão, de forma a darem seguimento aos fluxos de passageiros resultantes dos voos mais curtos. Desta forma, praticamente toda a rede funciona a partir da base, que em geral, se localiza numa grande cidade do país da respetiva companhia. Este tipo de sistema implica uma maior flexibilidade de voos e ligações mais complexas, permitindo fornecer aos seus clientes uma flexibilidade de deslocações o que acaba por dar um maior conforto a todos os passageiros que tenham que efetuar viagens com escalas (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Outra das características destas companhias são as diversas classes de que dispõem. Os aviões das companhias regulares encontram-se, em geral, divididos em pelo menos duas classes. O método tradicional é uma classe económica e uma classe executiva, podendo, no entanto, dispor de variadas classes (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Existem algumas variantes a este formato de acordo com a companhia e o tipo de voo (curto, médio ou longo curso). O que ocorreu por muito tempo e ainda ocorre em algumas companhias é a existência destas duas classes, em que a classe económica tem ou tinha direito a refeições a bordo, a bilhetes flexíveis e a outros serviços que variavam de companhia para companhia, neste caso da TAP Portugal o fornecimento gratuito de revistas e jornais. Já a classe executiva tinha lugares mais espaçosos dentro do avião, refeições com direito de opção, permissão de frequentar os “*lounges*” da companhia aérea e outros serviços extra também variáveis de acordo com a companhia. Estas companhias apostam na inovação para se diferenciarem e muitas delas criam classes distintas com diferentes mais-valias para incentivar o potencial passageiro. A TAP Portugal não é exceção e optou pelo lançamento recente de novos produtos, que passam por segmentar a sua oferta em seis tarifas diferentes, denominadas de *Discount*, *Basic*, *Classic*, *Plus*, *Executive* e *Top Executive*. Os produtos começam no mais simples *Discount* e acabam no mais exclusivo *Top Executive* para atingir diferentes segmentos e categorias de tarifa. As diferenças entre os vários prendem-se com a inclusão de um maior número de serviços e com o aumento da flexibilidade do bilhete à medida que se adquire um produto mais exclusivo. Os produtos mais simples como o *Discount* e o *basic* apresentam algumas semelhanças com os produtos de baixo custo, tais como a não marcação de lugar e o não reembolso, mas mesmo assim todas estas tarifas incluem refeições a bordo (Website TAP Portugal).

O modelo de negócio das companhias *Full Service* é composto por frotas de dimensão diversificada, com o intuito de responder da melhor forma ao facto de terem aviões e rotas diversificadas, de pequeno a longo curso. Uma estrutura com estas características implica custos adicionais de manutenção, de formação e *staff*. Também no que diz respeito à gestão de passageiros e suas bagagens e carga nos principais *Hubs* implicam a implementação de estruturas e logísticas mais complexas. É necessário ter uma logística que permita funcionar em casos de transferes de voos atrasados em que é necessária uma logística e tempo para transferir passageiros e bagagens (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Também o facto de as companhias regulares disporem de várias categorias de aviões implica que tenham mais custos na sua manutenção do que teriam se utilizassem apenas uma categoria, isto em termos de logística, manutenção, etc.

As companhias *Full Service* utilizam os principais aeroportos para a sua operação pois são estes que garantem um melhor funcionamento, no entanto estes aeroportos por vezes prejudicam as companhias *Full Service* pois tratam-se de aeroportos com um enorme fluxo de tráfego e que por vezes se encontram congestionados levando em muitos casos a que haja atrasos nos voos. A rotação e rapidez dos voos das companhias *Full Service* é mais baixa, pois estas companhias utilizam os principais aeroportos *Hubs* que têm maior rotatividade não permitindo que a rapidez na rotatividade seja tão elevada como as das companhias *Low Cost* (que abordaremos adiante) que usam aeroportos de menor fluxo e logo é possível uma maior rapidez na rotatividade e menores custos (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Neste modelo de negócio existe também uma mistura de rotas curtas/médias/longas, ou seja, voos de curto, médio e longo curso, em que os voos curtos e médios são efetuados por aviões de pequena dimensão, que criam fluxos de passageiros na base ("*Hub*"), para dessa base arrancarem os voos de longo curso, que são efetuados com aeronaves de maior dimensão, de forma a darem seguimento aos fluxos de passageiros resultantes dos voos mais curtos

Outra das características das companhias regulares é a utilização de lugares marcados, com exceção para os novos tipos de tarifas que algumas companhias implementam atualmente (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Também no que concerne à venda de bilhetes das companhias *Full Service* a mesma é feita por intermédio de venda direta, como por exemplo a *Internet*, *call centers* e balcões nos aeroportos e também através de agências de viagem que devido às várias ligações entre voos e ligações faz com que estas empresas recorram a complicados sistemas de reservas GDS para poderem fazer a conexão de voos de forma apropriada e para que a mesma seja da maior conveniência para o passageiro, para que este possa evitar longos tempos de espera entre ligações (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

As suas rotas diversificadas e os inúmeros destinos para onde voam permitem também uma maior oferta e satisfação dos seus clientes. Estas inúmeras rotas e ligações são possíveis devido a acordos entre companhias e através de alianças globais, que englobam companhias de várias partes do mundo permitindo desta forma oferecer uma rede muito mais alargada de destinos, sem

aumentar os custos, o que de outra forma não seria possível devido às regulamentações que ainda vigoram em muitos mercados do mundo (Alderighi *et al.*, 2004; Belobaba *et al.*, 2016).

Relativamente à sua estrutura operacional, apresenta outros serviços como a manutenção de aeronaves e o transporte de carga, ou seja, uma estrutura complexa e mais completa de serviços em geral contratados diretamente por estas companhias aéreas. Têm igualmente elevados tempos de rotação devido a passageiros em transferência e a maior quantidade de serviços prestados – ao serem usados aeroportos principais os tempos de rotação já serão superiores dado que o fluxo nestes aeroportos é maior e os serviços de manutenção e transporte mais complexos e morosos.

As companhias regulares transmitem mais confiança aos clientes, como a imagem de marca, o facto de apresentarem um serviço completo, o que aliado à superior flexibilidade e proximidade do cliente, através dos balcões de venda e das agências de viagem, proporciona um nível de serviço superior que concede à grande maioria dos passageiros a ideia de serem companhias aéreas muito mais fidedignas. Para além desta componente, estas companhias recorrem também a “*code shares*” e alianças globais para aumentar a sua oferta - estes acordos que se denominam de “*codeshare*”, fazem com que em voos onde existam este tipo de parcerias, e apesar de ser uma única companhia aérea a operá-los, os voos apareçam com a designação da outra ou outras companhias envolvidas (Doganis, 2006).

As alianças entre companhias aéreas regulares têm lugar devido a quatro fatores essenciais:

- Às vantagens de *marketing* de grande escala e de rede;
- À necessidade de as companhias aéreas reduzirem custos;
- À vantagem de redução da competição, sempre que possível, à medida que o mercado se vai liberalizando;
- À impossibilidade de aquisição de companhias de outro país devido às restrições impostas em alguns mercados.

Estas alianças internacionais permitem às companhias regulares usufruir de vantagens de *marketing* significativas, como por exemplo permitir a expansão nos seus mercados através do fluxo extra de passageiros que surge da cooperação com os seus parceiros da aliança, isto com custos extra bastante baixos. E ainda lhes confere a possibilidade de entrar em mercados à partida inacessíveis. Ao nível da redução de custos, esta é alcançada através das sinergias que são

possíveis de criar entre os vários membros das alianças a que frequentemente os parceiros recorrem à partilha de balcões de vendas de bilhetes, de instalações aeroportuárias como os *lounges* ou até à partilha de pessoal de terra. Outra redução importante de custos dá-se com a coordenação de voos entre os vários membros da aliança, que permite às companhias a redução das suas frotas (Doganis, 2006).

Para estas companhias *Full Service* sobreviverem e serem rentáveis têm que apostar na diversificação, inovação e qualidade de serviços. Esta inovação pode ser feita a vários níveis, ex. nível de conforto dentro do avião, da qualidade e da novidade dos serviços prestados a bordo, da oferta de entretenimento a bordo e ainda de todos os serviços prestados.

As companhias aéreas regulares em geral, existem há vários anos e em muitos casos como é o caso da TAP Portugal criaram uma imagem de marca que fideliza muitos clientes e dão uma maior segurança e credibilidade aos passageiros, levando muitas vezes a que alguns passageiros só voem com este tipo de companhias (Website TAP Portugal).

A desregulamentação do mercado além de permitir o aparecimento das companhias *Low Cost*, acabou por obrigar as companhias regulares a evoluírem de forma a conseguirem, não só fazer frente à concorrência das *Low Cost*, como também a responder à concorrência das restantes companhias *Full Service*. Esta concorrência só teve início quando foram abolidos alguns dos acordos bilaterais que existiam, até então, e que não permitiam a existência de qualquer tipo de disputa de mercados.

A desregulamentação dos mercados aéreos e a inibição a ajudas dos governos às suas companhias aéreas veio fazer com que muitas companhias sofressem grandes alterações no sentido de poderem sobreviver e tornar-se rentáveis.

2.5.2. Companhias Aéreas *Low Cost*

Características das *Low Cost*

As companhias *Low Cost* derivam de um modelo de negócio replicado da companhia americana *Pacific Southwest Airlines* pioneira no mercado neste modelo de negócio. Este modelo de negócio só mais tarde foi replicado na Europa.

As companhias *Low Cost* atuais embora já não disponham de algumas propriedades do modelo original *Low Cost* da Pacific Southwest Airlines, possuem ainda algumas características principais deste modelo, sendo que as mesmas se foram aperfeiçoando e alterando de forma a melhor se adaptarem à realidade e ao mercado atual.

O que distingue ou diferencia o modelo *Low Cost*?

A principal característica que distingue o modelo *Low Cost* dos restantes é o custo das suas passagens aéreas que é desde logo bastante inferior ao praticado pela concorrência (*FSC*), mas também a simplicidade deste produto que inclui a passagem aérea apenas (Pels, 2008).

A oferta de preços bastante mais baixos nas suas passagens só é possível devido à implementação de uma série de medidas que implicavam ou possibilitavam uma enorme eliminação de custos na sua operação e serviços, entre os quais se contam os custos referentes a extras. As companhias *Low Cost* deixaram de incluir extras, como *catering*, *lounges* e programa de utilizador frequente. Passam a disponibilizar um serviço *no Frills* que implica que os extras como alimentação e bebidas, malas, etc. não estejam incluídos no preço do bilhete embora possam estar disponíveis à parte com custos (Pels, 2008). Estas companhias passam a colocar também limitações ao nível da quantidade de bagagem, a maioria delas permitem apenas uma pequena mala de mão a acompanhar o passageiro. Toda a bagagem adicional tem um custo extra para o passageiro. São companhias que não transportam carga pois o seu *core business* é o transporte de passageiros (Belobaba *et al.*, 2016).

As companhias *Low Cost* vêm privilegiar a utilização de aeroportos secundários devido à mesma implicar custos bastante inferiores para a empresa do que a utilização de aeroportos primários mais dispendiosos em termos de taxas aeroportuárias. A utilização de aeroportos secundários traz também a vantagem do *turnaround* da aeronave ser mais rápido, pois estes aeroportos não estão tão congestionados e toda a operação aeroportuária de manutenção e *handling* é mais barata e mais rápida (De Wit & Zuidberg, 2012).

Quanto às suas aeronaves, as *LCC* optam normalmente pela utilização de um modelo único de aeronave com uma grande densidade de lugares e apropriado às suas rotas que são caracteristicamente rotas mais curtas e rotas simples ou ponto a ponto (origem-destino). São rotas sem necessidade de *stopovers* para mudança de avião. O facto de ser utilizado um modelo específico de aeronave implica um nível de manutenção e formação não tão exigente nem tão dispendioso quanto o das companhias *FSC* que possuem diferentes aeronaves consoante as rotas

sejam de curta, média ou longa duração. Em suma a manutenção e formação para uma aeronave tem um custo inferior do que a manutenção e formação para uma empresa que disponha vários modelos de aeronave (Belobaba *et al*, 2016).

As companhias *Low Cost* dispõem também de uma classe de passageiros única o que possibilita também um processo e embarque mais rápido (ao não terem lugares marcados, os passageiros tentam normalmente ser os primeiros a embarcar para conseguirem os melhores lugares, logo o embarque é mais rápido) permitindo à empresa beneficiar de uma maior pontualidade e um serviço *standard* comum a todos os passageiros. As companhias *Low Cost* utilizam também um esquema simples de bilhetes, pois sendo as rotas *Low Cost* ponto-a-ponto (rotas Origem-Destino) a complexidade na emissão dos bilhetes torna-se mais simples (De Wit & Zuidberg, 2012).

Outra das características deste modelo de negócio é a elevada utilização das aeronaves alcançada com voos de curta duração e com tempos de rotação rápidos, baixos tempos de rotação (cerca de 20 minutos) (Belobaba *et al.*, 2016). No modelo original *Low Cost* os bilhetes eram vendidos diretamente ao cliente e não podiam ser alterados, nem haveria nenhum reembolso dos mesmos em caso de alteração ou cancelamento. No caso da *Pacific Southwest Airlines* a empresa emitia os próprios bilhetes pois na altura não havia ainda *internet* disponível para aquisição de bilhetes como existe hoje. Mais tarde surgiu a venda direta de bilhetes por telefone, em ambos os casos era feita venda direta ao cliente evitando o pagamento de comissões a agentes de viagens mais uma vez reduzindo custos. A *Pacific Southwest Airlines* inovou também ao lançar a venda de um bilhete que não precisava ser impresso e mais uma vez evitando custos.

Em relação ao *staff* ao contrário do que sucede nas companhias *FSC* em que o *staff* é remunerado com um salário superior e fixo, nas companhias *Low Cost* os salários com pessoal não são tão elevados e possuem normalmente uma componente base fixa menor e incentivos de acordo com a *performance* da empresa e *staff*. Muitos trabalhos operacionais são feitos com recurso ao *outsourcing* (*ground handling*, manutenção da aeronave, *call centers*) – este modelo implica igualmente menos custos com pessoal já que não estando o *staff* no quadro da empresa a mesma poupa em impostos e outros custos inerentes (Pels, 2008).

Estas empresas fazem com frequência anúncios televisivos e campanhas a anunciar saldos e descontos nos preços das suas passagens e tentam atingir com as mesmas, passageiros de lazer que em geral marcam as suas viagens com bastante antecedência para poderem usufruir de tarifas mais acessíveis como também vendem os seus bilhetes a passageiros *business* que em geral

marcam as suas viagens mais próximo da data de partida e que não se importam de pagar um pouco mais (já que à medida que nos aproximamos da data de partida os preços sobem), para viajar nestas empresas, já que em geral as *FSC* cobram valores mais elevados (Belobaba *et al.*, 2016).

Outra das inovações é o recurso a programas de “*fuel hedging*”, forma de controlarem os seus custos operacionais com combustíveis, através de uma cobertura de risco sobre o preço do petróleo, que permitem a uma companhia aérea “fixar” a um determinado preço o combustível que vai comprar a médio longo prazo (O’Connell & Williams, 2011).

Evolução do Modelo Low-cost

A Pacific Southwest Airlines foi a companhia aérea pioneira nos Estados Unidos do modelo *Low Cost*, conseguiu ser mesmo a companhia aérea que transportava na altura um maior número de passageiros no mundo.

O sucesso deste modelo de negócio foi tal que o mesmo foi replicado e reajustado em alguns casos por companhias aéreas para conseguirem fazer face à concorrência existente no mercado.

De acordo com um estudo efetuado por Budd, Francis, Humphreys e Ison (2014), onde foram analisadas 43 companhias *Low Cost* europeias quanto à sua categoria, verificamos que existem 3 principais categorias de *Low Cost* identificadas na tabela 8 e que se distinguem quanto às suas características em: Pacific Southwest Airlines copycats (ou uma cópia igual ou muito semelhante ao modelo da Pacific Southwest Airlines (pioneira no modelo *Low Cost*), *FSC Subsidiaries* (subsidiárias na sua maioria criadas por transportadoras tradicionais como resposta à ameaça e concorrência crescente das companhias do modelo Pacific Southwest Airlines) e *Diversified charter operators* (originalmente empresas *charter* ou empresas que foram criadas como subsidiárias de um modelo *charter*), apenas uma das companhias analisadas (a Debonair) não se integrou em nenhuma destas 3 categorias.

Este estudo veio contrariar o estudo anteriormente efetuado por Francis *et al.* (2004), onde eram caracterizadas 5 tipologias de companhias aéreas *Low Cost*: companhias que seguiam o modelo da Pacific Southwest Airlines (ex. Ryanair e Easyjet), companhias subsidiárias das companhias tradicionais (ex. Buzz e Bmibaby), Companhias tradicionais com redução de custos (ex. Air Lingus), subsidiárias das companhias *charter* (ex. Airberlin), companhias estatais ou com financiamento público para competirem no segmento *Low Cost*.

Tabela 8 - Os submodelos do negócio *Low Cost*

Lista das 43 companhias aéreas europeias analisadas:

Airline	Country of origin	Type of operation
Air Berlin	Germany	Diversified charter operator
Air Polonia	Poland	Southwest copycat
Air Scotland	UK	Diversified charter operator
Air Turquoise	France	Southwest copycat
Basiq Air	Netherlands	Diversified charter operator
Bmibaby	UK	FSC subsidiary (bmi)
Buzz	UK	FSC subsidiary (KLM)
Centralwings	Poland	Southwest copycat
Click Air	Spain	FSC subsidiary (Iberia)
Color Air	Norway	Southwest copycat
Dbi	Germany	FSC subsidiary (British Airways)
Debonair	UK	No category identified
easyJet	UK	Southwest copycat
EU Jet	Ireland	Southwest copycat
FlyGloboSpan	UK	Diversified charter operator
Flying Finn	Finland	Southwest copycat
FlyMe	Sweden	Southwest copycat
FlyNordic	Sweden	Diversified charter operator
Germania Express (gexx)	Germany	Diversified charter operator
Germanwings	Germany	FSC subsidiary (Lufthansa)
Get Jet	Poland	Southwest copycat
Go	UK	FSC subsidiary (British Airways)
Goodjet	Sweden	Southwest copycat
HLX	Germany	Diversified charter operator
Iceland Express/WOW	Iceland	Southwest copycat
Jet2	UK	Diversified charter operator
MyAir	Italy	Southwest copycat
MyTravelLite	UK	Diversified charter operator
Norwegian	Norway	Southwest copycat
Ryanair	Ireland	Southwest copycat
SkyEurope	Slovakia	Southwest copycat
Snowflake	Scandinavia	FSC subsidiary (SAS)
Star1	Lithuania	Diversified charter operator
Sterling	Denmark	Diversified charter operator
ThomsonFly.com	UK	Diversified charter operator
Transavia	Netherlands	Diversified charter operator
V Bird	Netherlands	Southwest copycat
Virgin Express	Belgium	FSC subsidiary (Virgin)
Volare Web	Italy	FSC subsidiary (Alitalia)
Vueling	Spain	FSC subsidiary (Iberia)
Windjet	Italy	Diversified charter operator
Wizz Air	Poland	Southwest copycat
Zoom UK	UK	Diversified charter operator

Fonte: Budd *et al.* (2014)

As companhias a itálico estavam ainda a funcionar em Janeiro de 2013

2.5.3. Companhias Aéreas *Charter*

As companhias *charter* também sofreram com a entrada das *Low Cost* e para conseguirem fazer face à concorrência tiveram que responder com o alargamento da sua área de negócio.

Estas companhias costumam voar para zonas muito turísticas sendo que em muitos casos funcionavam para destinos de forma sazonal, por exemplo na altura do Verão para destinos de praia.

A venda de bilhetes nesta tipologia de modelo de negócio é normalmente feita num pacote, criado pelos operadores turísticos que para além da viagem pode ter agregada a reserva do hotel, o aluguer do carro, visitas turísticas, etc.

As companhias *Low Cost* acabam por fazer concorrência às companhias *charter* na medida em que ambas podem oferecer o mesmo produto, sendo que no caso das companhias *charter* o produto já se encontra empacotado. Nas companhias *Low Cost* o cliente tem a passagem à parte dos restantes serviços, mas tem a possibilidade de os agregar com descontos especiais.

Quando as companhias *Low Cost* penetraram no mercado já as companhias *charter* funcionavam há vários anos com preço relativamente acessíveis que permitiam já aos passageiros viajar para zonas turísticas a determinadas épocas do ano. Com a entrada das *LCC* as companhias *charter* passaram a ter grande concorrência pois as *LCC* conseguiam apresentar preços mais baixos (Pels, 2008).

Assim as companhias aéreas *charter* não tiveram alternativa senão entrar na luta por estes novos mercados, que já existiam, mas que estavam claramente por explorar.

Vantagens das companhias *charter* em relação às *Low Cost*, a utilização de aviões maiores e mais económicos. As aeronaves *charter* têm uma capacidade entre os 180 e 350 lugares e as *Low Cost* entre 130 e 160 lugares.

Os voos *charter* ao serem utilizados para mais horas de voo por dia, permite-lhes obter custos de lugar/km inferiores, também apresentam menores custos com publicidade, uma vez que grande parte da sua capacidade é vendida às agências de viagem.

Outra das vantagens prende-se com a taxa de ocupação dos voos *charter* que consegue ser mesmo muito elevada e quase que corresponde à procura porque os operadores compraram a totalidade do espaço. As *Low Cost* já conseguem taxas de ocupação elevadas, entre os 75% e 85%, mas os voos *charter* conseguem taxas ainda superiores entre os 85% e os 95%. As companhias *charter* não têm necessidade de oferecer voos nas épocas baixas e a regularidade dos seus voos também não é um fator relevante para os seus clientes.

Uma das formas que muitas companhias *charter* criaram para conseguirem obter custos mais baixos foi o facto de as agências de viagens a quem estas vendem os lugares do avião pertencerem ao mesmo grupo financeiro, como acontece com alguns dos maiores operadores *charter* da Europa, o grupo alemão Tui Group e o inglês Thomas Cook Group.

Este tipo de companhias apresenta uns custos adicionais face ao modelo *Low Cost*, que são a oferta de alguns serviços a bordo (refeições e bebidas) e o facto de não conseguirem beneficiar das mesmas condições ao nível das taxas aeroportuárias que as companhias *Low Cost* conseguem negociar (Doganis, 2010).

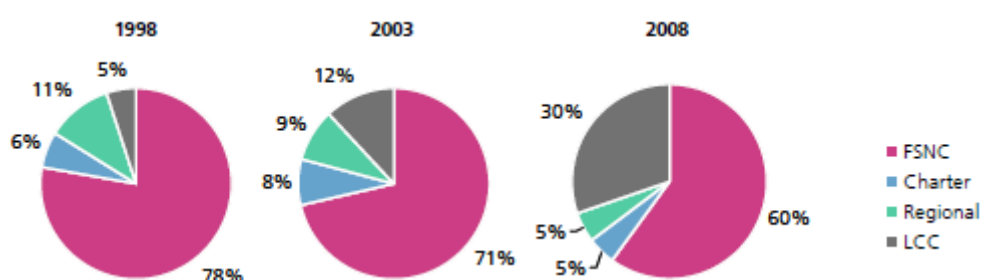
2.6. Concorrência entre Modelos de Negócio e Quotas de Mercado

A forte concorrência entre empresas leva à frequente adaptação do modelo de negócio de cada entidade de acordo com os modelos de negócio das empresas que competem entre si.

Nesta base este setor não é uma exceção. O setor das companhias aéreas *Low Cost* continua a crescer de forma rápida e sustentada e o negócio tem vindo a ser redefinido e adaptado.

Enquanto no período após liberalização de mercado conseguíamos claramente definir os diferentes modelos de negócio abaixo pelas suas características, hoje em dia devido à crescente concorrência esta definição já não é tão clara.

Tabela 9 - Concorrência entre modelos de negócio



Fonte: Airlineprofiler, 2016

Desenvolvimento das quotas de mercado (vários modelos de negócio na Europa)

Num espaço de 10 anos (iniciado no após liberalização do espaço aéreo) assistimos a uma verdadeira revolução no mercado aéreo. Assistimos ao crescimento abrupto das companhias *Low Cost* no mercado Europeu que aumentaram 25% do seu *share*, uma quebra de 18% no *share das Full Service network carriers* (FSNC), o aumento de 2% das companhias *charter* de 1998 para 2003 e posterior quebra de 3% em 2008.

Nas companhias regionais assistimos também uma quebra de 11% para 5%, ou seja, uma quebra de 6 pontos percentuais.

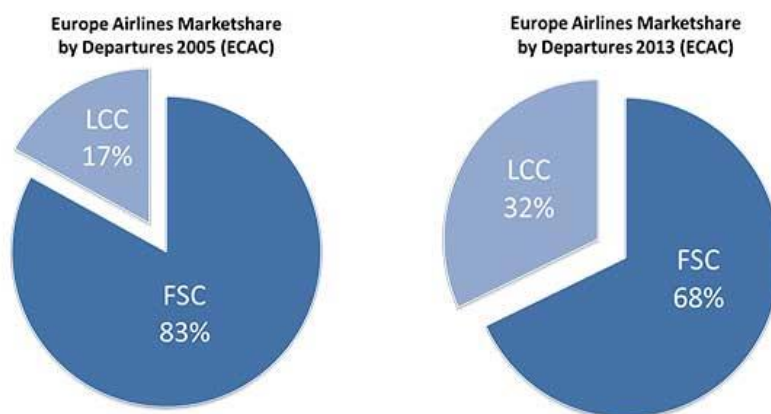
Neste panorama de forte crescimento das *LCC* e quebra em todas as outras companhias aéreas, muitas alterações ocorreram no mercado após este período, pois os diferentes modelos de negócio tiveram de se ajustar para poderem sobreviver neste panorama de forte concorrência.

Tabela 10- Quota Média de Mercado FSC/LCC



Fonte: Airlineprofiler, 2016

Tabela 11 - Evolução das Quotas de Mercado - enfoque no Mercado Europeu- (FSC vs. LCC) – 2005 a 2013



Fonte: Airlineprofiler, 2016

As companhias *Full Service* ou tradicionais encontravam-se a decrescer em *share* de mercado a favor das companhias *Low Cost* conforme é comprovado nos gráficos acima que demonstram a evolução dos diferentes modelos de negócio até 2013. O segmento *Low Cost* tem vindo a crescer ao longo dos anos, mas permanece a dúvida se o mercado continuará a evoluir neste sentido.

Verificamos que no mercado atual já se torna difícil definir, tal e qual era possível anteriormente, definir e diferenciar os diferentes modelos de negócios que foram descritos acima, isto porque mais recentemente o mercado mudou de tal forma que temos companhias anteriormente consideradas FSC a tornarem-se híbridas (por exemplo com classes *no frills* dentro das suas aeronaves) e assim a possuírem características que anteriormente eram tipicamente *Low Cost* e companhias *Low Cost* com características que anteriormente eram FSC a alterarem o seu tipo de serviços para chegarem a outros segmentos (nomeadamente ao segmento *business*).

De acordo com Graham (2006) na análise que fez a 6 companhias *Low Cost* (duas delas europeias - Ryanair e Easyjet) demonstra que não existe um modelo único de negócio.

Da mesma forma, o crescimento demasiado abrupto que se vem verificando pode tornar-se também uma ameaça para a filosofia *Low Cost*, e gerar aumento em recursos humanos e salários e estruturas de gestão mais complexas.

Dobruszkes (2009) analisou a dinâmica de novas rotas Oeste-Este da Europa e concluiu que o mercado *Low Cost* é ainda um mercado que recorre a aeroportos secundários, mas que as companhias *Low Cost* são ainda responsáveis pela grande parte da dinâmica turística existente nessa região. Já Campisi em Campisi *et al.* (2010) foca-se em Itália e conclui que muitos aeroportos secundários e destinos têm-se desenvolvido e melhorado a sua *performance* graças às companhias *Low Cost*.

Alguns aeroportos estão a ficar congestionados, resultando em aumento de custos para as companhias aéreas.

Há igualmente autores como é o caso de Francis em Francis *et al.* (2006) em *Journal of Transport Geography – The geography of European low- cost airline networks: a contemporary analysis* que analisaram as perspetivas do *network* das *Low Cost* se expandir para além do mercado regional apostando em rotas mais longínquas.

Estes desenvolvimentos passaram a reduzir vantagens competitivas para as companhias *Low Cost* comparativamente a outras companhias, levando as mesmas a ter que repensar os seus modelos e adotar formas alternativas para se tornarem rentáveis.

Segundo De Wit e Zuidberg (2012) devido à saturação do mercado, consequência do grande e abrupto crescimento das companhias *Low Cost* após liberalização assistimos hoje a um decréscimo na frequência média de voos e ao aumento dos voos de longa distância por parte das anteriormente denominadas *Low Cost* para se ajustarem ao mercado. Vemos cada vez mais companhias aéreas anteriormente denominadas *Low Cost* a terem algumas características de *Full Services carriers* como por exemplo, passarem a usar aeroportos primários, a iniciarem também o denominado “*hubing*” ou seja a transportarem passageiros para os aeroportos primários para que estes possam depois fazer ligações a outros voos internacionais e vemos também já algumas anteriormente consideradas companhias *Low Cost* a assinar acordos “*code share*” e entrarem em alianças ou mesmo a adquirirem outras companhias aéreas. O que podemos verificar hoje é o anterior modelo de negócio *Low Cost* mudar completamente e tornar-se hoje um misto de negócio que podemos denominar como híbrido, pois tem algumas características de *LCC* e também de *FSC*.

A grande concorrência que se tem feito sentir no mercado aéreo tem tido como consequência que algumas anteriormente denominadas companhias *Low cost* e *Full Service* tenham deixado os seus modelos originais e tenham evoluído para companhias híbridas de forma a atraírem mais

passageiros e de forma atingirem diferentes segmentos de mercado (Dziedzic e Warnock- Smith, 2016).

Tabela 12 - Diferenças entre *Lcc's* Tradicionais e *Lcc's* Híbridas

	<i>Low Cost Tradicional</i>	<i>Low Cost Híbrida</i>
Frota	Um único tipo de avião	Único tipo de avião ou um <i>mix</i>
Tipo de avião	Com corredores estreitos	Com corredores estreitos e largos para longas distâncias
Tipo de Aeroporto	Secundário e/ ou primário	Primário
<i>Code Sharing</i>	Não	Pode ter <i>code sharing</i>
<i>Transfer</i> entre voos e ligação de serviços	Não	Pode providenciar <i>transfers</i> entre voos
Membro de Alianças Globais	Não	Pode ser membro
Longos Voos	Não	Pode ter Longos Voos
Classe Única	Sim	Sim
Tarifas Diferenciadas com possibilidade de adicionar serviços á tarifa base	Não	Sim, diferentes tarifas para diferentes níveis de serviço.
Canais de Distribuição	Especialmente <i>Internet</i>	<i>Internet</i> em especial, mas também GDS
Programas <i>Frequent Flyer</i>	Não	Pode oferecer programas <i>Frequent Flyer</i>
<i>Frills</i>	<i>No Frills</i>	Dependente do tipo de tarifa

Fonte: Doganis (2010), Klophaus *et al.* (2012), Mason and Morrison (2008).

Para competir com as companhias *Low Cost*, as *Full Service Carriers* implementaram também estratégias, as principais foram as seguintes:

Tabela 13 - Exemplos de LCC's criadas por FSC's



Fonte: Price Waterhouse Coopers (2016)

Criação ou aquisição de companhias *Low Cost subsidy* por parte das *FSC* para se estabelecerem como empresas de estratégia multimarca e manterem uma distinção demarcada entre produtos.

É o caso das companhias acima indicadas, 3 das mesmas operando na Europa.

Podemos questionar qual o motivo que leva estas empresas *FSC* a criarem uma nova companhia para competir no segmento *Low Cost*? Segundo Sargent (2016) o primeiro motivo prende-se como facto de, desta forma, ser mais claro para os clientes o que podem esperar de uma submarca *Low Cost* e da marca principal *Full Service* evitando confusão por parte do cliente sobre o que cada uma das marcas oferece em termos de preço, serviço, relação qualidade/preço bem como experiência por parte do consumidor.

O segundo ponto permite à *FSC* neste caso à Lufthansa, Air France e Ibéria criar uma entidade/empresa distinta em termos operacionais na qual os custos base são inferiores aos custos das *FSC*. Os custos existentes nas companhias aéreas *FSC* caracteristicamente conhecidos por possuírem uma forte sindicalização dos seus trabalhadores, remunerações mais elevadas do seu *staff*, frotas que incluem uma variedade de aeronaves maior que representa mais custos, entre outros. Ao iniciar um novo negócio de origem a empresa pode evitar esses encargos.

São muitos os casos de empresas que tiveram que alterar a sua estratégia de negócio no sentido de melhorar a sua *performance* financeira. É o caso da Turkish Airlines, que embora não tenha

adquirido uma subsidiária *Low Cost* para poder concorrer com outras companhias *Low Cost*, foi obrigada a reinventar-se para poder sobreviver. A Turkish Airlines tornou-se estudo de caso pela sua evolução e forma como se transformou passando de uma Companhia Aérea de Bandeira controlada pelo estado Turco apresentando resultados negativos, a uma companhia privatizada e altamente rentável. As dificuldades financeiras da Turkish Airlines tiveram lugar entre os anos 80 e 90 altura em que não só o país se encontrava em crise, mas também em que a companhia sofria de uma má reputação devido aos seus constantes atrasos nos voos mas também aos seus baixos *standards* de serviço e *segurança*, situações que despoletaram a fraca rentabilidade da empresa que ia sobrevivendo com ajudas do Estado. A empresa começou, entretanto, o seu processo de privatização nos anos 90, mas só em 2006 a mesma deixou totalmente de ser controlada pelo Estado. A sua privatização fez com que a mesma tivesse melhorado bastante a sua eficiência e produtividade em virtude da sua diferenciação. Após a sua privatização a Turkish Airlines conseguiu tornar-se numa companhia altamente rentável e em 2003 a Turkish aumentou em 2 dígitos o seu número de passageiros não só nos voos domésticos, mas também nos voos internacionais.

A sua localização estratégica no corredor entre a Europa, Ásia e Médio Oriente fizeram com que esta companhia conseguisse aumentar o seu *network* de ligações aéreas para os diferentes continentes, mas também a sua diferenciação, melhoria do produto e serviço fizeram com que esta companhia se tornasse numa das principais companhias aéreas reconhecidas internacionalmente, tendo inclusive em 2011 sido reconhecida pelos *Sytrax awards* como a melhor companhia aérea europeia. É sem dúvida um caso de sucesso (Dursun, O'Connel, Lei e Warnock- Smith 2014).

A grande parte das companhias de bandeira que eram detidas pelos governos dos seus países, apresentavam características que de forma alguma privilegiavam o seu futuro. As graves dificuldades financeiras que muitas destas companhias apresentavam, mais o elevado poder dos sindicatos dos seus trabalhadores, o grande número de trabalhadores excedentários e ainda o enorme poder político que sobre elas é exercido torna estas companhias aéreas muito pouco eficientes num mercado cada vez mais competitivo e agressivo. Todos estes fatores aliados a uma estratégia não muito bem delineada, de uma estrutura muito burocrática e muito centralizada, contribuíram para que estas companhias aéreas se endividassem cada vez mais, não surgindo mudanças que lhes possibilitassem voltar a ser competitivas. A privatização foi a solução para todas elas.

As companhias tradicionais apresentavam custos muito elevados comparativamente as companhias *Low Cost*, no entanto o seu modelo de negócio era totalmente diferenciado pelos serviços de que dispunha, serviços esses que implicavam custos adicionais e que não deviam ser abolidos pois havia passageiros que não abdicavam desses serviços e que continuariam a optar por utilizar as companhias regulares em detrimento das companhias *Low Cost* por considerarem que estas poderiam não ser tão seguras. A opção seria sempre a aposta na diferenciação e inovação.

2.7. Rede de Companhias Aéreas

A sua rede de ligações aéreas é crucial para as companhias aéreas uma vez que é o principal motor que poderá gerar receitas.

A estratégia de *network* (rede) é uma parte integrante da estratégia de uma companhia aérea e da estrutura na rede por ser uma função essencial no que respeita à procura.

As economias de *network* têm estado em especial do lado da procura, enquanto no *network* aéreo elas são vistas como estando em grande parte do lado da oferta. A configuração do *network* não é apenas um tema de custo: uma estratégia de *network* pode proporcionar vantagens em termos de receitas também.

A estrutura de *network* varia entre ligações *fully-connected* ou *point to point* (PP), a ligações *hub-and-spoke* (HS), a alianças (*fully contracted*) ou um *mix* destas estratégias

Tabela 14 - Países em que a Easyjet está presente



Fonte: Easyjet Website

Point to Point

Point to Point network é um *network* com rotas típicas onde a companhia aérea se foca especialmente na origem e destino.

Isto significa que a companhia está mais interessada no transporte de passageiros com origem num destino (A) para outro (B) e vice-versa, mas não em passageiros com ligações entre C e B via A.

As companhias *Low Cost* são consideradas pioneiras deste paradigma com o exemplo clássico da *Pacific Southwest Airlines*.

Hub and Spoke

A *Hub and Spoke network* é uma rota plataforma onde uma companhia aérea não irá apenas planejar o transporte de passageiros entre dois pontos, mas irá também preocupar-se com as ligações de passageiros entre duas cidades distantes pelo seu *Hub*.

O modelo *Hub and Spoke* necessita essencialmente ter um banco de diferentes voos de partida e chegada – para poder fazer a ligação de uma chegada da cidade C, com a partida para a cidade B, no *Hub A*.

Esta situação leva a que estas companhias aéreas possam atrair tráfego aéreo bastante lucrativo, o que em muitas companhias pode contribuir mais para preencher os lugares de um avião. Contudo nem sempre estes modelos têm uma gestão fácil. Manter os voos em horários limitados para fazer face às restantes ligações pode ser um grande desafio e operar os voos a tempo para permitir estas ligações, também.

Contudo, a vantagem assim como o aumento da utilização dos modelos *Hub & Spoke* por concorrentes, forçaram a que não só muitas companhias de bandeira, mas também companhias *Low Cost* abraçassem o modelo *Hub & Spoke*.

As companhias aéreas convencionais (*FSC*) oferecem qualidade enquanto as companhias *Low Cost* tentam o mais possível manter os seus custos a um mínimo e mantem as suas tarifas muito baixas. Dado o recente sucesso das companhias *Low Cost* tudo leva a crer que o modelo *Hub & Spoke* está a ser ultrapassado no que concerne voos *short haul*. De acordo com um inquérito efetuado pela companhia Barclaycard, uma grande parte dos passageiros *business* (71%) usam companhias *Low Cost* para as suas deslocações em negócios em *short haul*. O que nos indica que as preferências destes passageiros podem estar a mudar.

Contudo as *FSC* atuais também possuem já tarifas baixas restritas a bilhetes em destinos de pequeno curso e usam estes voos de pequeno curso para “alimentar” os mercados intercontinentais onde fazem maior lucro e onde as companhias *Low Cost* ainda não conseguem competir (Pels, 2008).

Capítulo III – *Pricing* no Negócio das Companhias Aéreas

3.1. Pricing e Yield Management

A Gestão de receita ou *Revenue Management* pode ser definida como a arte de vender o lugar correto ao cliente certo e ao preço certo no momento certo através do canal de distribuição certo. Contudo tomar a decisão certa e fazer o que é correto para otimizar a receita por voo continua a ser um grande desafio para qualquer companhia aérea. A pressão constante sobre as margens de lucro e o aumento dos custos salientam a importância de se tomar decisões corretas em termos de *Revenue Management* (Prologis Aero, 2014).

Na sua base a maneira como era possível distinguir as técnicas de *revenue* entre modelos de negócios de companhias aéreas estão a tornar-se cada vez mais obsoletas. Enquanto as companhias aéreas de baixo custo em todo o mundo estão adotando uma abordagem de negócios híbrida através da introdução de canais de vendas adicionais e serviços que trazem maior complexidade, algumas companhias *Full Service* estão a simplificar suas operações e aumentar as suas receitas através da desagregação de produtos tarifários (Prologis Aero, 2014).

Contudo importa compreender os princípios base do *Yield Management*.

Como estrutura para considerar as diversas aplicações dos conceitos de «*yield management*», o Dr. Scot Hornick da Andersen Consulting identificou os seguintes cinco «aspectos funcionais do *yield management*»:

- 1) Segmentação de mercado: identificar grupos distintos de clientes que têm comportamentos distintos que tenham relevância para as atividades de *marketing* da empresa, para decisões de fixação de preços e outras decisões inerentes ao negócio;
- 2) Gestão de preços: oferecer sistematicamente preços diferentes a segmentos de clientes diferentes, respondendo a variações na procura;
- 3) Previsão da procura: ao prever a procura futura com base nas vendas passadas e acontecimentos futuros conhecidos, uma empresa pode antecipar de forma racional e precisa o tamanho dos vários segmentos de mercado e os preços que cada segmento aceitará;
- 4) Gestão da disponibilidade e/ou capacidade: limitar ou realocar a disponibilidade de certos produtos ou serviços de acordo com a procura dos clientes;

5) Negociação de reservas: é durante o processo de reserva ou venda que a direção tem que implementar as suas decisões quanto a preços e disponibilidade. Quando existe a oportunidade de negociar, pode-se tentar vender um produto mais caro («*up-selling*»), ou vender um produto alternativo («*cross-selling*») (Ingold *et al.*, 2000).

3.1.1. Yield Management nas Full Service Carriers

Dada a complexidade das estruturas tarifárias das *FSC*, estas necessitam utilizar até 26 classes de reserva nos seus sistemas de *Revenue Management*. Estas são usadas para controlar o número de lugares vendidos a preços diferentes, de forma a maximizar a receita em cada voo.

A estrutura tarifária das companhias *FSC* é constituída por diferentes níveis de preço e apresentarem tarifas com regras e restrições distintas. Estes são alguns dos exemplos:

- a) Hipótese de alteração de datas e voos, sem taxas adicionais (*change fee*).
- b) Hipótese de cancelamento após aquisição da viagem (com ou sem reembolso).
- c) Facilidade de confirmação noutro voo, se o passageiro perder o avião.
- d) Diferenciação entre *one-way* (apenas ida) ou *round-trip* (ida e volta).
- e) Existência de tarifas mais baratas com tempos mínimos e máximos de estadia (*minimum maximum stay*) e/ou que obriguem o passageiro a pernoitar de sábado para domingo (*sunday rule*).
- f) Existência de tarifas mais baratas fechadas à venda a “x” dias da partida (*advanced purchase*) (Mendes, 2013).

Assim, através das tarifas é possível segmentar o cliente. Quanto menos restritiva for a tarifa mais cara será e vice-versa. No caso de um passageiro que efetue a sua reserva perto do dia de partida certamente irá pagar mais. Este comportamento é característico do tráfego de negócios que devido aos seus compromissos profissionais apresenta uma maior *disponibilidade para pagar* e menor elasticidade-preço (Mendes, 2013).

As elasticidades da procura de um certo produto/serviço podem ser influenciadas por várias situações como por exemplo: a existência de produtos substitutos, o grau de concorrência no

mercado, a facilidade com que os consumidores comparam os preços das diferentes empresas, a homogeneidade, o grau de necessidade, a proporção de despesa no orçamento doméstico e o período de tempo considerado (a longo prazo as elasticidades tendem a ser maiores uma vez que os consumidores têm mais tempo para ajustar o seu comportamento) (Gillen, Morrison e Stewart 2003; Smyth & Pearce, 2008).

Hanlon (1999) examinou os fatores específicos que influenciam a procura por parte dos passageiros do transporte aéreo. Os principais são o rendimento, o preço da reserva e os níveis de serviço (número de voos e rotas).

3.1.2. *Yield Management* nas *Low Cost Carriers*

Na sua base as companhias *Low Cost* apresentam vantagens em termos de *Revenue Management* pois a sua gestão de preços é mais simples. A técnica de *Revenue Management* é mais fácil de aplicar nas *LCC* do que nas *FSC* uma vez que as companhias *Low Cost* apenas vendem segmentos ponto-a-ponto. Não existem dificuldades decorrentes de tarifas diferentes pois existe apenas uma classe de serviço.

Em contraste com o que se passa nas companhias aéreas *Full Service*, não existe uma segmentação de mercado explícita. O preço aumenta com a procura e esse aumento é feito gradualmente ex. 29€, 39€, 49€, etc. O único problema de *pricing* é quanto terá de ser o preço de venda de cada voo a determinada data considerando o período disponível para efetuar a reserva. Se o preço for demasiado baixo, o voo ficará cheio demasiado cedo querendo isso dizer que as reservas de última hora que podem conceder maior retorno à empresa por serem vendidas a valores mais altos, vão ser negadas. Se o preço for demasiado alto, o voo corre o risco de partir sem os seus lugares vendidos.

O modelo de *pricing* das companhias *Low Cost* é mais simples do que o modelo das companhias tradicionais pelos motivos que iremos indicar abaixo.

O modelo de *pricing* das companhias *Low Cost* pode resumir-se a:

- Existência de uma tarifa disponível apenas;
- O *pricing* considera viagens “*one way*” de ida ou de volta;

- Durante o período de reserva de um voo, os preços aumentarão;
- Os voos dispõem de uma classe única para o cliente, mas “virtualmente” existem várias classes de reservas ou preços;
- Remoção de restrições de compra antecipada;
- As reservas são não reembolsáveis, mas passíveis de ser alteradas mediante pagamento de um valor adicional;
- A maior parte das reservas são efetuadas pela *internet* levando a uma maior transparência nos preços para o cliente.

O *Revenue Management* nas companhias *Low Cost* necessita ter em conta que as suas tarifas promocionais têm que ser visíveis ao mercado (ex. durante as promoções). Assim, o *Revenue Management* atribui uma capacidade mínima a essas tarifas, mesmo em voos com grande procura. Para otimizar a receita média, o *Revenue Management* tem de escolher a melhor altura para aumentar tarifas em cada voo e forçar as reservas de última hora dos passageiros *business* às tarifas mais elevadas (*upselling*), mesmo em voos com pouca procura (Klophaus, 2016).

Neste modelo de negócio também não é necessária a divisão em classes de tarifa quando apenas uma categoria de tarifas se encontra disponível. Em termos de *Revenue Management* o facto de os voos serem apenas de origem – destino também simplifica a sua gestão (Klophaus, 2016).

Capítulo IV – Estudo de Caso

4.1. Easyjet - Historial e Características

A Easyjet foi criada em 1995 por Stelios Haji-Ioannou. Stelios decidiu fundar a Easyjet uma das primeiras companhias *Low Cost* a operar no Reino Unido com sede em Luton.

A Easyjet transformou o mercado do espaço aéreo europeu e fez com que muitas outras empresas surgissem copiando o seu modelo de negócio.

É hoje uma empresa líder de mercado:

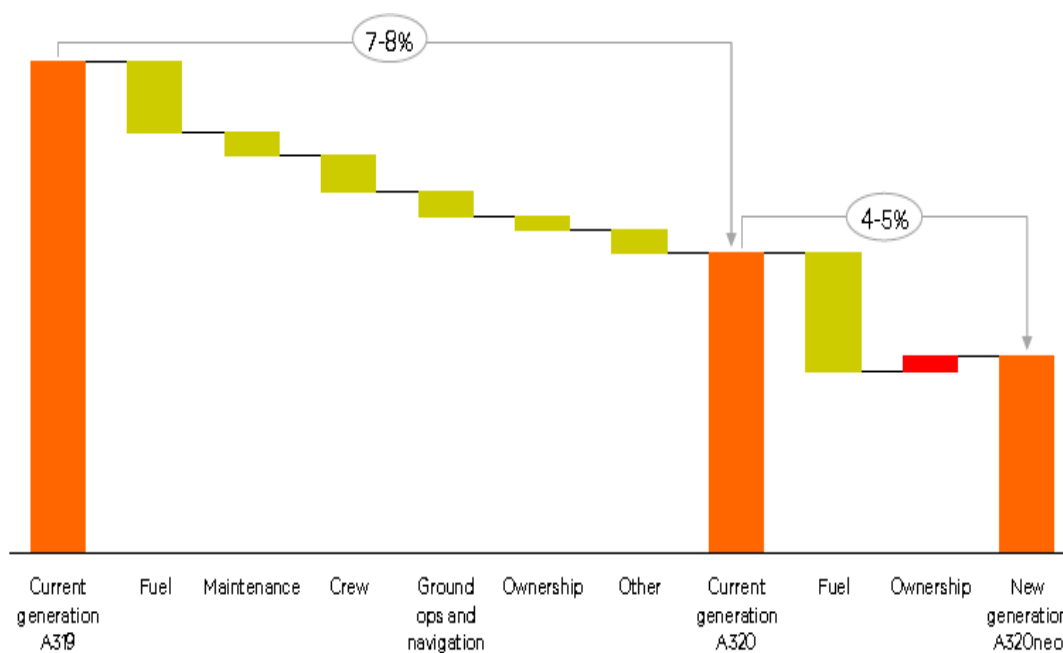
Opera atualmente em 803 rotas, utilizando 132 aeroportos em 31 países, que faz com que disponha de um *network* excecional e uma vantagem estratégica (site TAP Portugal).

A Easyjet é a marca nº1 ou nº2 no Reino Unido, França e Suíça.

A marca é reconhecida no mercado e conhecida por ser uma marca segura, confiável e por dispor de uma excelente relação qualidade/preço, o que faz com que 74% dos seus clientes voltem a voar na Easyjet. O seu *load factor* (ocupação) é de 91,6%

O seu modelo *Low Cost* foca-se em especial num forte controle de custos, que representa uma vantagem competitiva perante a concorrência, como exemplo temos o facto do seu custo por assento ter diminuído em 4.6% conforme indicado na figura abaixo.

Tabela 15 - Diminuição de custos Easyjet derivada da utilização de aeronaves mais eficientes



Fonte: Capa (Centre for Aviation)

Com uma média de 167 lugares por aeronave a Easyjet consegue hoje transportar 73.1 milhões de passageiros por ano (em 2016).

O objetivo da empresa é aumentar as suas receitas o que conseguirá criando relações estreitas com os seus clientes, tornando a empresa cada vez mais sustentável e digital.

Utiliza a sua vantagem de custos em relação à concorrência e o facto de ser a companhia aérea nº1 ou 2 no seu *network* em mercados fortes para conseguir tarifas mais baixas e eficiência operacional em rotas ponto-a-ponto oferecendo um bom serviço ao seu cliente.

Os seus principais recursos são:

O seu *Network* centrado em aeroportos primários servindo destinos onde existe um elevado GDP.

O seu capital de 4 mil milhões de libras. A sua Frota – moderna frota de Airbus A319 e A320 que pretende aumentar e melhorar para aviões de 186 lugares, mais eficientes. Exemplo disso é o A320neo, avião mais recente a ser utilizado pela Easyjet que dispõe não só de um maior número de lugares como também de uma maior eficiência no que concerne aos custos com combustível e manutenção.

A Easyjet dispõe atualmente de uma frota bastante jovem conforme é possível verificar na tabela abaixo.

Tabela 16 - Frota da Easyjet em setembro de 2016

	Owned	Operating leases	Finance leases	Total	% of fleet	Changes in year	Future committed deliveries	Unexercised purchase rights
A319	99	45	—	144	56%	(4)	—	—
A320	90	18	5	113	44%	20	36	—
A320neo	—	—	—	—	—	—	130	100
	189	63	5	257		16	166	100

Fonte: Easyjet Website

No sentido de conseguir uma maior vantagem competitiva, a Easyjet aposta na constante renovação da sua frota, abaixo verificamos o plano de desenvolvimento da mesma até 2022.

Tabela 15 - Frota Easyjet - previsão do seu desenvolvimento: 2014 to 2022

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fleet plan – base case¹	226	231	241	256	261	264	269	276	276
Current Generation A320^{1, 2}	32%	36%	39%	42%	41%	41%	40%	39%	39%
Current Generation A319^{1, 2}	68%	64%	61%	57%	52%	44%	41%	33%	25%
New Generation A320neo^{1, 2}	—	—	—	1%	7%	15%	19%	28%	36%
Average age of fleet (years)¹	5.8	6.4	7.2	7.6	7.7	7.8	8.3	8.0	7.9
Seats flown growth	4.7%	4.6%	5.4%	4.8%	3.0%	3.0%	3.0%	2.8%	3.1%
Maximum fleet^{1, 3}	226	237	247	262	279	300	301	306	298
Minimum fleet¹	226	215	217	223	185	167	177	162	165

Fonte : Easyjet Website

A Easyjet faz uma forte aposta na sua frota, dado que verifica que o custo unitário (*cost per seat*) de utilização de um avião maior é cerca de 7 a 8% mais baixo. Essa terá sido a diferença verificada ao optar pelos seus atuais A320 com 180 lugares em detrimento das suas aeronaves mais antigas A319 que dispunham apenas de 156 lugares. Com a futura utilização das novas aeronaves prestes operar as A320neo, a Easyjet prevê uma maior quebra no custo unitário que comparativamente ao A319 representa uma poupança de custos na ordem dos 11 a 12% e também é de prever uma

quebra de custos a nível de combustível na ordem dos 4 a 5%. Aproximadamente 20% dos passageiros da Easyjet voam em negócios (*business*) e mais de 60% dos seus passageiros são originários de fora do Reino Unido. A Easyjet tem fortes posições em mercados chave: No1 em Gatwick, Edimburgo, Nice, Milão, Veneza, Nápoles; Basel e Génève; No2 em Amsterdão, Londres-Stansted, Paris-Charles de Gaulle e Lion.

O seu *staff* - 10.000 funcionários, incluindo 2865 pilotos e 6516 membros de tripulação.

A tecnologia – A Easyjet implementou uma estratégia digital que lhe concede e prevê continue a conceder uma vantagem competitiva no mercado. A forma cada vez mais sofisticada como usa a informação continua a tornar as viagens dos seus clientes mais simples e acessíveis a longo prazo. A sua maior proximidade dos seus clientes e a lealdade dos mesmos são importantes e o acesso dos mesmos às aplicações da empresa demonstram cada vez mais a importância que a componente digital representa para este negócio onde 18.3 milhões de clientes Easyjet já fizeram *downloads* das suas aplicações.

Os *stakeholders* - A Easyjet interage com um número de parceiros nas suas operações, como clientes, fornecedores, reguladores e governo.

Tabela 168 - Performance Financeira – Easyjet

	2016			2015		
	£ million	£ per seat	pence per ASK	£ million	£ per seat	pence per ASK
Seat revenue	4,587	57.43	5.23	4,616	61.54	5.51
Non-seat revenue	82	1.03	0.09	70	0.94	0.08
Total revenue	4,669	58.46	5.32	4,686	62.48	5.59

Fonte: Easyjet Website

Verifica-se que em termos de receita total (*total revenue*) a Easyjet sofre uma ligeiríssima quebra relativamente a 2015 baixando de 4.686 milhões de libras em 2015 para 4.669 milhões de libras em 2016, uma quebra de cerca de 0,37%.

O *revenue per seat* (receita por assento) baixou de 62.48 libras para 58,46 libras, de acordo com a Easyjet esta quebra deve-se aos atentados terroristas que ocorreram no Egito, Paris, Bruxelas, Turquia e Nice o que provocou uma quebra considerável na procura.

Outro dos motivos também apresentados foi o Brexit, ou seja, a saída do Reino Unido da União Europeia teve como consequência um euro mais caro para os cidadãos ingleses viajarem o que provocou também uma quebra da procura durante o Verão.

Tabela 19 - Custos excluindo os custos em combustível (comparação com 2015)

	2016			2015		
	£ million	£ per seat	pence per ASK	£ million	£ per seat	pence per ASK
Operating costs						
Airports and ground handling	1,267	15.86	1.44	1,122	14.96	1.34
Crew	542	6.78	0.62	505	6.73	0.60
Navigation	336	4.21	0.38	313	4.17	0.38
Maintenance	237	2.97	0.27	229	3.06	0.27
Selling and marketing	107	1.33	0.13	102	1.36	0.12
Other costs	296	3.71	0.33	276	3.70	0.33
	2,785	34.86	3.17	2,547	33.98	3.04
Ownership costs						
Aircraft dry leasing	103	1.30	0.12	114	1.51	0.14
Depreciation	157	1.97	0.18	125	1.66	0.15
Amortisation	12	0.15	0.01	13	0.17	0.02
Net interest payable	6	0.08	0.01	8	0.12	—
Net exchange gains	(3)	(0.05)	—	(6)	(0.09)	(0.01)
	275	3.45	0.32	254	3.37	0.30
Total costs excluding fuel	3,060	38.31	3.49	2,801	37.35	3.34

Fonte: Easyjet Website

Verificamos nos custos acima que, apesar da empresa ter como principal objetivo o corte de custos, são muitos os custos que continuam a ter aumentos, como é o caso dos custos referidos acima:

Airports and Ground Handling - (Custos aeroportuários e de *handling*) – os aeroportos aumentaram custos em 6.1% primeiro sucedeu em Itália e depois também em Gatwick. Neste caso o aumento foi de 1.122 milhões em 2015 para 1.267 milhões em 2016.

Crew (Tripulação) – o aumento verificado de 505 milhões para 542 milhões, deve-se a aumento de salários essencialmente, pois tendo aumentado a sua frota necessitou de mais tripulação.

Navigation (Navegação) – Estes custos também aumentaram embora de forma pouco significativa pois fazendo mais voos os seus custos variáveis como é o caso da navegação aumentam.

Os custos referentes a *Maintenance* (Manutenção) baixaram como consequência da diminuição do número de aeronaves que a Easyjet detinha em *leasing*, para além dos contratos de manutenção que a empresa fez que diminuíram estes custos.

Relativamente a *Other Costs* (outros custos) a empresa explica que os mesmos também aumentaram resultado de perturbações ligadas a condições climáticas, *leasing* e eventos terroristas.

Tabela 20 - Easyjet Custos com combustíveis 2015 vs. 2016

	2016			2015		
	£ million	£ per seat	pence per ASK	£ million	£ per seat	pence per ASK
Fuel	1,114	13.95	1.27	1,199	15.98	1.43

Fonte: Easyjet Website

Como é possível verificar no quadro acima os custos com combustíveis diminuíram de 2015 para 2016, fruto da descida generalizada do preço do combustível.

Tabela 21 - Easyjet – Receitas 2012 a 2016

	2016 £ million	2015 £ million	2014 £ million	2013 £ million	2012 £ million
Income statement					
Revenue	4,669	4,686	4,527	4,258	3,854
EBITDAR	770	940	823	711	531
Operating profit	498	688	581	497	331
Profit before tax	495	686	581	478	317
Profit for the year	427	548	450	398	255

Fonte: Easyjet Website

Em 2016 a Easyjet transportou 73.1 milhões de passageiros, mais passageiros do que os 68.6 milhões que transportou em 2015 e obteve resultados antes de impostos de 495 milhões de libras, menos 191 milhões do que no ano anterior onde a Easyjet atingiu resultados antes de impostos de 686 milhões. Em 2016 os resultados incluem 88 milhões de libras desfavoráveis à empresa que se devem diferenças de câmbio.

Segundo o Diretor Financeiro da Easyjet, considerando uma moeda constante a Easyjet teve um lucro de 576 milhões de libras em 2016.

Em suma, e considerando a análise Swot anteriormente efetuada sobre a Easyjet, verificamos que as ameaças externas como atentados terroristas, condições climáticas e ainda condições políticas podem efetivamente afetar negativamente a *performance* da empresa como verificamos que aconteceu ao longo de 2016 comparando os resultados deste com os de 2015.

4.2. TAP Portugal – Historial e perfil da empresa

Esta é a maior companhia de aérea *Full Service* portuguesa, com sede em Lisboa e *Hub* no Aeroporto Humberto Delgado. É igualmente líder de mercado e membro da *Star Alliance* desde 14 março de 2005. Como Companhia *Full Service* esta empresa terá sempre sido controlada pelo Estado Português até 2015.

Recentemente em 2015, o Primeiro-ministro na altura em funções procedeu à semi privatização da companhia aérea e vendeu a maioria das ações do Estado Português que era até então acionista principal e único da TAP Portugal. A empresa passou então a ser controlada em 61% pelo Consórcio Privado *Atlantic Gateway*, 34% pelo Estado Português através da Parpública e 5% pelos colaboradores e funcionários da TAP Portugal.

Após terem sido levadas a cabo as eleições legislativas em outubro de 2015, o novo Governo procedeu prontamente ao retorno da maioria do capital da TAP Portugal para o Estado Português. Em fevereiro de 2016 foi então assinado um acordo entre o Governo e o Consórcio Privado que detinha a maioria das ações da TAP Portugal (Consórcio *Atlantic Gateway*) para que a companhia voltasse a ser controlada maioritariamente pelo Estado.

Desde então a TAP Portugal passou a ser controlada em 50% pelo Estado Português através da Parpública, 45% pelo Consórcio Privado *Atlantic Gateway* (com o Grupo Barraqueiro de Humberto Pedrosa e o Grupo David Neeleman), e os restantes 5% ainda na posse de colaboradores e funcionários da TAP Portugal. (Jornal Público, 21 de maio, 2016)

A operar desde 1945, tem o seu *Hub* em Lisboa é atualmente uma plataforma privilegiada de acesso na Europa, na encruzilhada com Africa, América do Norte, América Central e América do Sul.

Segundo o *site* da empresa, a rede da TAP Portugal cobre cerca de 77 destinos, em 29 países, com a operação de 2.500 voos semanais em média sendo de prever que muito em breve estes números venham a aumentar para alguns destinos em virtude das atuais alterações na estrutura da empresa já abordada acima, tendo em consideração que foram já efetuadas várias encomendas de aeronaves.

Alguns destinos domésticos, europeus e africanos são já operados pela atual TAP Portugal Express. Em 2011, mais destinos foram incluídos nessa rede, como voos diretos do *Hub* de Lisboa para Acra, Atenas, Bamako, Bordeus, Dubrovnik, Dusseldorf, Manchester, Miami, Porto Alegre, São Vicente e Viena, expandindo a presença da companhia em África e adicionando o seu segundo destino para a América do Norte.

A TAP Portugal era em 2013, a companhia aérea europeia com mais destinos no Brasil, liderando ao nível do número de passageiros transportados entre este País e a Europa, quando comparada com as suas congéneres europeias, bem como as brasileiras. É também a 3ª maior companhia aérea europeia no que diz respeito a capacidade de transporte de passageiros para a América Latina. Os outros Países com mais destinos da TAP Portugal são Espanha, Itália, França e Alemanha. A TAP Portugal voa ainda para outros 21 destinos internacionais na Europa, 13 em África, 2 nos Estados Unidos e 1 outro na América Latina (Caracas).

De acordo com um artigo publicado recentemente pelo Jornal Expresso entre outros é de prever que com as recentes alterações no quadro de gestão da TAP Portugal algumas das rotas existentes e menos rentáveis sejam abolidas e novas rotas surjam para as substituir (Jornal Expresso, 2016).

Prosseguindo uma orientação prioritariamente direcionada para o cliente, a TAP Portugal investe continuamente em inovação e na utilização das novas tecnologias, oferecendo um produto e serviço de elevada qualidade, segurança e fiabilidade.

Prosseguindo uma orientação estratégica cuja prioridade é a satisfação das expectativas dos Clientes, a TAP Portugal procura continuamente proporcionar-lhes as melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens, agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece.

Com esse objetivo, a Empresa estabelece também as melhores parcerias, em terra e no ar, disponibilizando assim um número alargado de destinos servidos em *code-share* com companhias suas congéneres agora também com a sua parceria em *code-share*, além de um diversificado conjunto de vantagens e benefícios associados. Na mesma linha, e procurando sempre ir ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes, a companhia tem consolidado o seu reposicionamento em alguns dos seus principais mercados, nomeadamente África, Brasil e América do Sul. Com a nova estrutura acionista da TAP Portugal é de prever segundo David Neeleman que a “Nova TAP” poderá ter de oito a dez novos voos para o Brasil e também prevê expandir as operações com os Estados Unidos, onde prevê 10 novas rotas.

A TAP pretende tornar-se, cada vez mais, numa companhia aérea de referência na cena internacional, aproveitando todas as oportunidades de negócio dos mercados em que compete e diferenciando-se pela sua eficiência operacional e qualidade de serviço.

A Empresa pretender tornar-se, a melhor opção para as viagens dos seus clientes, assim como assegurar a sua rentabilidade e permitir que os seus colaboradores disponham das melhores condições de trabalho.

“A TAP Portugal aposta atualmente em novas ferramentas, numa tentativa de servir o cliente cada vez melhor. Para além da *app* já disponibilizada para iPhone e Tablet iPad, a TAP Portugal alarga também a oferta de conteúdos e funcionalidades aos dispositivos Android, nomeadamente o acesso ao *mobile check-in*, consulta de promoções, horários de voos e inscrição no Programa TAP Victoria. O *mobile check-in* é alargado à maioria dos destinos europeus servidos pela Companhia e através do lançamento do serviço *On Air WiFi*, a TAP Portugal torna-se uma das primeiras companhias aéreas europeias a introduzir serviços de conectividade a bordo em voos entre a Europa e a América do Norte e do Sul, operados em A330. É criado um novo *site* dedicado às crianças – *flipflap.flytap.com*, bem como uma nova versão do *flytap.com* otimizada para *mobile*” (Website Flytap).

“No âmbito da dinâmica *online*, a companhia destaca-se como detentora do “Melhor Serviço ao Cliente no Facebook”, pelo site Socialbakers.com e o *flytap.com* distinguiu-se como um dos sites de companhias aéreas mais visitados no Brasil.

A TAP Portugal torna-se cada vez mais ativa nas redes sociais e moveis através da sua páginas de Facebook, Instagram, Twiter e Pintrest e Linkedin onde coloca as sua ofertas e onde se encontra em permanente contacto com os seus seguidores.

Todos estes fatores culminaram com um novo recorde: pela primeira vez a TAP Portugal ultrapassa os 10 milhões de passageiros transportados num só ano” (Website Flytap)

4.3. Estudo de Caso – TAP Portugal vs. Easyjet – Pricing Easyjet e TAP

No ponto 3.1 deste projeto, foi efetuada uma descrição geral do *Revenue Management* das empresas *Low Cost e Full Service*, contudo e sendo este projeto baseado numa empresa *Low Cost*

e uma empresa *Full Service* muito específicas com características de *revenue* e *pricing* muito próprias, considerou-se de extrema importância o desenvolvimento desta temática.

Revenue Management e Pricing da Easyjet:

Ao analisar o objetivo principal da Easyjet em termos de *Revenue* e *Yield Management*, apurou-se que de acordo com Yeoman, McMahon e Beatti (2004), o programa de *Yield Management* da Easyjet tem o objetivo principal de maximizar a receita por voo e em simultâneo assegurar o equilíbrio de clientes por rota.

Cada voo é analisado isoladamente quanto à sua política de *yield* ao contrário do que sucede com muitas outras companhias, que aplicam as mesmas estratégias nos seus diferentes voos e destinos.

No seu sistema de *Revenue* e *Yield Management*, a Easyjet considera dois tipos de destinos:

Destinos *Business Focused* (destinos de negócios) e destinos ***Non Business Focused*** (destinos não direcionados para clientes de negócios, que neste caso se traduzem em destinos de lazer ou um *mix* (Yeoman *et al.*, 2004).

Em simultâneo a **Easyjet segmenta os seus voos em 2 categorias:**

Hora de voo a dias de semana - voos que têm lugar muito cedo e início da noite são voos caracteristicamente direcionados para clientes de negócios (tipicamente o que iremos verificar no estudo de caso que nos indica que a Easyjet considera a rota Lisboa-Gatwick um destino *business* visto que os seus voos têm lugar entre as 6.30h e 7.20h da manhã e o voo da tarde tem sempre lugar às 19.45h (Yeoman *et al.*, 2004).

Os restantes horários como é o caso de voos a meio da manhã, a meio do dia, voos depois de almoço ou no final da noite bem como fim de semana, **são considerados voos *non business***, ou seja, não direcionados para clientes de negócios. Estes voos podem sim ser uma mistura de ambos os segmentos (Yeoman *et al.*, 2004).

É interessante verificar que estes dois tipos de passageiros têm diferentes tendências de reserva.

Mostra que os **clientes em lazer** que tendencialmente **reservam mais cedo, são mais sensíveis ao preço**, o seu objetivo é tirar vantagem da estrutura de preços em vez de se preocuparem com o horário do voo ou data (Yeoman *et al.*, 2004).

Enquanto os **clientes business** (de negócios) se **preocupam mais com a data e hora do voo em vez do preço**. Não significa que o preço não seja importante, contudo a hora do voo é mais importante. A importância da forma com a Easyjet e outras companhias operam em termos de *Yield Management* é que a Easyjet não reconhece nenhuma segmentação de mercado que se relacione diretamente com o cliente, ao invés do que acontece com outras companhias que tendencialmente segmentam os seus clientes em clientes *First Class*, *Business* e *Economy* (Yeoman *et al.*, 2004).

Também é possível confirmar no estudo de caso sobre o *pricing* da Easyjet apresentado de seguida neste projeto, que a política de *Revenue Management* da Easyjet se baseia no pressuposto que **a procura tendencialmente aumenta à medida que se aproxima o dia da partida** de determinada viagem e assim sendo nessas datas os preços tendencialmente irão subir. É possível verificar na pesquisa efetuada que ao pesquisar em outubro 2016 uma tarifa para dezembro 2016 conseguimos concluir que os preços da Easyjet se encontram em média à venda por 40€, quando verificamos a mesma situação em novembro verificamos que as tarifas rondam em média os 60€, a meio do mês de outubro a tarifa já sobe para uma média de 70€, sendo que no início de outubro (data mais próxima do dia de partida) a tarifa encontra-se nos 250€.

Também é possível verificar que a Easyjet aumenta os seus preços em datas como feriados, natal, fim de ano e eventos especiais como foi o caso do WebSummit em novembro de 2016. O que nos leva a crer que a Easyjet prevê em termos de *Revenue Management* estas datas dos eventos ou épocas especiais com alguma antecedência. Coloco neste ponto a hipótese no caso do evento WebSummit da Easyjet saber de antemão que a procura ia ser elevada e aumentou desde logo o preço com bastante antecedência por prever movimento (o que não foi possível aferir neste estudo devido ao mesmo incidir nos meses do final do ano especificamente e não nos meses anteriores), ou devido ao aumento da procura e ao elevado número de reservas nestas datas, os preços automaticamente subirem conforme em termos gerais acontece em termos de *revenue* em qualquer data. Ou seja, o número de reservas efetuadas aumenta, aumenta também o preço.

Em termos de *pricing* a Easyjet funciona com uma estrutura de tarifas simples. Dispõe também de uma tarifa única para permitir aos clientes maior flexibilidade para escolherem o destino para onde pretendem viajar.

Tabela 22 - Tarifas Padrão no mês de dezembro 2016



seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom
05 Dez De 102 ⁹⁹ €	06 Dez De 123 ⁹⁹ €	07 Dez De 154 ⁴⁹ €	08 Dez De 128 ⁹⁹ €	09 Dez De 59 ⁴⁹ €	10 Dez De 59 ⁴⁹ €	11 Dez De 52 ⁹⁹ €
12 Dez De 59 ⁴⁹ €	13 Dez De 46 ⁴⁹ €	14 Dez De 40 ⁹⁹ €	15 Dez De 40 ⁹⁹ €	16 Dez De 40 ⁹⁹ €	17 Dez De 52 ⁹⁹ €	18 Dez De 46 ⁴⁹ €
TARIFA MAIS BAIXA 19 Dez De 37 ⁴⁹ €	20 Dez De 46 ⁴⁹ €	TARIFA MAIS BAIXA 21 Dez De 37 ⁴⁹ €	22 Dez De 59 ⁴⁹ €	23 Dez De 68 ⁹⁹ €	24 Dez De 40 ⁹⁹ €	25 Dez De 84 ⁹⁹ €

Fonte: Website Easyjet

No entanto para clientes com maior exigência a nível de serviço e menos flexíveis em termos de marcações de viagens como é o caso do cliente *business*, a Easyjet criou uma tarifa bastante mais elevada (Tarifa Flexi) com mais inclusões e opções de serviço e maior flexibilidade, mas na qual a diferença de preço comparando com a tarifa padrão indicada acima é bastante mais elevada.

Se compararmos a tabela acima da tarifa padrão com a tabela abaixo referente à Tarifa Flexi concluímos que a diferença de preço nos primeiros 4 dias do mês de dezembro é de cerca de 100€, relativamente aos dias seguintes a diferença oscila entre 150€ a 350€ a mais na Tarifa Flexi.

Tabela 23 - Tarifas Flexi no mês de dezembro 2016

/PT/Booking.mvc 1º Passo - Voos - Reserva - ...

amentos Ajuda

Web Slice Gallery

Lisboa até Londres Gatwick

A apresentar a tarifa mais barata, disponível para cada dia:

seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom
FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI
05 Dez De 224⁹⁹ €	06 Dez De 260⁹⁹ €	07 Dez De 260⁹⁹ €	08 Dez De 260⁹⁹ €	09 Dez De 260⁹⁹ €	10 Dez De 260⁹⁹ €	11 Dez De 336⁹⁹ €
FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI
12 Dez De 418⁹⁹ €	13 Dez De 418⁹⁹ €	14 Dez De 418⁹⁹ €	15 Dez De 418⁹⁹ €	16 Dez De 418⁹⁹ €	17 Dez De 418⁹⁹ €	18 Dez De 418⁹⁹ €
FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI	FLEXI
19 Dez De 418⁹⁹ €	20 Dez De 418⁹⁹ €	21 Dez De 418⁹⁹ €	22 Dez De 418⁹⁹ €	23 Dez De 418⁹⁹ €	24 Dez De 418⁹⁹ €	25 Dez De 418⁹⁹ €

Fonte: Easyjet Website

Assim sendo, e pagando o excedente da Tarifa Flexi, o cliente Easyjet tem os seguintes benefícios adicionais:

Tabela 24 – Inclusões da tarifa Padrão e Tarifa Flexi

O que incluem as nossas tarifas?

	Padrão	FLEXI
Tarifas e taxas de voo	✓	✓
Bagagem de cabine	✓	✓
Bagagem de porão	Extra	✓
Seleção de lugar	Extra	✓
Speedy Boarding do easyJet Plus	X	✓
Balcão de receção de malas easyJet Plus	X	✓
Acesso Fast Track no Controlo de Segurança*	X	✓
Alterações de data ilimitadas	X	✓
Alterações de rota grátis	X	✓
Sem taxas de pagamento	X	✓
Voucher Flexi Bistro (5 GBP)	X	✓

MOSTRAR TARIFAS PADRÃO

Fonte: Website da Easyjet

A forma como a Easyjet estrutura as suas tarifas, baseia-se na lei da oferta e da procura, por esse motivo e conforme indicado anteriormente, quanto mais cedo reservar a passagem mais barata será a tarifa. Existem, no entanto, situações que se prendem com fatores externos à empresa que podem fazer com que a mesma baixe ainda mais as tarifas.

A EasyJet transformou o sector da aviação europeia tornando as viagens aéreas acessíveis a toda a gente. Fê-lo cortando nos extras desnecessários e controlando cuidadosamente os custos de operação o que faz com que consiga apresentar tarifas a uma excelente relação qualidade/ preço.

Como é que a Easyjet consegue aplicar preços tão baixos?

A mesma explica que não tem custo de emissão de bilhetes, basta a identificação do cliente e o número de referência do voo para fazer o *check-in*, usa também aeroportos de uma forma eficiente pois recorre a aeroportos em destinos importantes na Europa, mas torna-se mais eficiente através dos seus tempos de rotação dos aviões que ronda os 30 minutos. Ao não servir refeições gratuitas a Easyjet também diminui os seus custos.

Ao eliminar todos estes custos a Easyjet consegue proporcionar aos seus clientes preços mais baixos.

De acordo com o estudo de Cattaneo et.al. (2016) compreende-se que o preço da Easyjet varia de acordo com o número de reservas efetuadas, mais uma vez é também demonstrado que o preço em termos gerais (exceto época especiais) é mais baixo quanto maior for a antecedência ao efetuar a reserva, também é considerado no preço o fator concorrência assim como características do aeroporto de destino.




































Revenue Managment e Pricing da TAP Portugal:

Conforme foi possível aferir ao longo deste projeto, a TAP Portugal sofreu grandes alterações derivado da sua nova gestão, mas também e em especial derivado da conjuntura contextual atual em que a concorrência é cada vez mais feroz.

Neste ponto será possível analisar a estrutura anterior da TAP Portugal no que concerne às diferentes classes de passageiros existentes e suas inclusões:

Conforme indicado na tabela abaixo, a TAP Portugal no período anterior a outubro de 2016 dispunha de 5 classes de passageiros sendo a classe *Discount* a sua oferta mais básica e acessível e a classe TAP *Executive* a classe com maior número de benefícios, mas também a menos acessível.

Tabela 25 - TAP Portugal classes de passageiros e suas inclusões antes de outubro de 2016

ECONÓMICA				EXECUTIVA
TAP DISCOUNT	TAP BASIC	TAP CLASSIC	TAP PLUS	TAP EXECUTIVE
O produto mais económico da TAP.	Um ótimo preço que lhe oferece ainda mais milhas.	O equilíbrio perfeito entre o económico e conforto.	Classe económica, mas com regalias da Classe Executiva.	O conforto máximo, para que tenha a melhor viagem de sempre!
 10% Milhas	 50 / 100% Milhas (1)	 100% Milhas	 125% Milhas	 200% Milhas
 1 publicação quiosque digital (2)	 2 publicações quiosque digital (2)	 Upgrade com milhas	 Check-in Prioritário	 Reserva de lugar (3)
 Refeições	 Refeições	 2 publicações quiosque digital (2)	 Segurança / Raio-X prioritário (4)	 Check-in Prioritário
	 Reserva de lugar(12)	 Refeições	 Bagagem prioritária	 Segurança / Raio-X prioritário (4)
		 Reembolso parcial (5)	 Upgrade com milhas	 Acesso ao lounge (6)
		 Reserva de lugar(12)	 Embarque diferenciado	 Premium Customer Center Lisboa (7)
			 3 publicações quiosque digital (2)	 Bagagem prioritária
			 3 publicações quiosque digital (2)	 Bagagem prioritária
			 Refeições	 Embarque diferenciado
			 Alterações de bilhete	 Desembarque diferenciado (8)
			 Reembolsável	 Estacionamento (9)

			 Reserva de lugar(12)	 Valet Parking (Lisboa e Porto)
				 7 publicações quiosque digital
				 Refeições Executiva
				 Alterações de bilhete (10)
				 Reembolsável (10)

OPÇÕES COM CUSTO ADICIONAL				
 Reserva de lugar(12)	 Reserva de lugar(12)	 Reserva de lugar(12)	 Reserva de lugar(12)	
 Alterações de bilhete	 Alterações de bilhete	 Segurança / Raio-X prioritário (11)	 Acesso ao lounge (11)	
		 Alterações de bilhete		

Fonte: Website da TAP Portugal

No período após outubro de 2016 verificamos que a TAP Portugal opta por um maior número de classes de passageiros, passando atualmente a dispor de 6 classes, oferecendo agora duas opções em classe executiva.

Após outubro de 2016 a TAP Portugal reposiciona-se em termos de pricing criando mais classes de tarifas.

A TAP cria 6 categorias de tarifas e *pricing* para melhor competir num mercado cada vez mais exigente.

“No fundo objetivo da companhia aérea é passar a competir no segmento das tarifas mais baixas do mercado, “cabendo a cada cliente escolher, de forma simples e transparente, o nível de serviço que melhor se adequa à sua viagem e pagando apenas o preço correspondente ao tipo de produto que valoriza” (Flytap).

Segundo publicação efetuada no seu *site*, a TAP Portugal reduz em média 34% nas tarifas mais baixas, as reduções tarifárias vão até 53%. A companhia reposiciona-se no mercado de forma

mais ágil, mais competitiva e mais flexível e conforme é indicado abaixo a TAP Portugal passa a praticar preços muito competitivos para destinos na Europa, para compras *online*: Tarifa Lisboa-Londres: Compras até 1 de setembro 69,42€; Compras após 1 de setembro 39€ (tarifa Discount de ida, todas as taxas incluídas). Redução da tarifa Discount: 44%

Segundo a autora a dúvida reside no facto de a TAP Portugal ter criado a sua nova tarifa *discount* que efetivamente é a sua tarifa mais baixa, mas que ao ser comparada á tarifa *discount* anteriormente existente deixa algumas dúvidas, já que anterior tarifa incluía (embora não indicado na tabela acima indicada e retirada do site TAP Portugal) uma mala de porão na ordem dos 20kg.

Atualmente essa bagagem é cobrada ao cliente por 20€ adicionais o que faz com que o valor que é acima indicado pela empresa como uma redução de tarifa na ordem dos 30€, na realidade não o seja, é verdade que o cliente tem a opção de não levar mala de porão, no entanto dificilmente em viagem os passageiros conseguirão levar a sua bagagem na mão.

Tabela 26 - TAP Portugal classes de passageiros e suas inclusões apos outubro de 2016

ECONOMY				EXECUTIVE	
DISCOUNT	BASIC	CLASSIC	PLUS	EXECUTIVE	TOP EXECUTIVE
O produto TAP para quem procura a viagem mais económica.	Um preço baixo com bagagem de porão incluída.	Para quem não dispensa a reserva de lugar.	O produto mais completo da classe económica.	Todo o conforto da classe executiva no ar.	Para quem não dispensa as comodidades em terra.
10% Milhas	40% Milhas	70% Milhas	100% Milhas	150% Milhas	200% Milhas
Bagagem de mão (1x8 Kg)	Bagagem de mão (1x8 Kg)	Bagagem de mão (1x8 Kg)	Bagagem de mão (1x8 Kg)	Bagagem de mão (2x8 Kg)	Bagagem de mão (2x8 Kg)
1 publicação quiosque digital (a)	Bagagem de porão (1x23 Kg)	Bagagem de porão (1x23 Kg)	Bagagem de porão (1x23 Kg) (b)	Bagagem de porão (2x32 Kg)	Bagagem de porão (2x32 Kg)
Refeições	2 publicações quiosque digital (a)	Reserva de lugar standard	Reserva de lugar standard e filas da frente	Reserva de lugar em qualquer altura	Reserva de lugar em qualquer altura

Upgrade com cash	Refeições	2 publicações quiosque digital (a)	Check-in prioritário	Check-in prioritário	Check-in prioritário
Upgrade com milhas	Upgrade com cash	Refeições	Fast Track	Fast Track	Fast Track
Check-in online	Upgrade com milhas	Upgrade com cash	Embarque diferenciado	Embarque diferenciado	Embarque diferenciado
Notificações SMS	Check-in online	Upgrade com milhas	3 publicações quiosque digital (a)	Acesso ao Lounge	Acesso ao Lounge
	Notificações SMS	Check-in online	Refeições	7 publicações quiosque digital	7 publicações quiosque digital
		Notificações SMS	Upgrade com cash	Refeições	Refeições
			Upgrade com milhas	Check-in online	Check-in online

			Check-in online	Notificações SMS	Notificações SMS
			Notificações SMS	Bagagem prioritária	Bagagem prioritária
			Alterações de bilhete	Premium Customer Center	Premium Customer Center
				Estacionamento (e)	Estacionamento (e)
					Valet Parking (Lisboa e Porto)
					Alterações de bilhete
					Reembolsável

Opções com custo adicional:

DISCOUNT	BASIC	CLASSIC	PLUS	EXECUTIVE	TOP EXECUTIVE
Bagagem de porão (1 x 23Kg) - 20€ (c)	Reserva de lugar - Standard - 10€ / \$15 / 20 CAD	Reserva de lugar - Filas da frente - 15€ / \$20 / 25 CAD	Reserva de lugar - Saída de emergência - 20€ / \$25 / 30 CAD	Alterações de bilhete a partir de 75€	
Reserva de lugar - Standard - 10€ / \$15 / 20 CAD	Reserva de lugar - Filas da frente - 15€ / \$20 / 25 CAD	Reserva de lugar - Saída de emergência - 20€ / \$25 / 30 CAD	Acesso ao Lounge (f) de 25€ a 50€	Reembolsável antes do início da viagem mediante pagamento de 60€ (bilhetes apenas ida) ou 120€ (bilhetes de ida e volta)	
Reserva de lugar - Filas da frente - 15€ / \$20 / 25 CAD	Reserva de lugar - Saída de emergência - 20€ / \$25 / 30 CAD	Fast Track (d) 12€	Reembolsável antes do início da viagem mediante pagamento de 35€ (bilhetes apenas ida) ou 70€ (bilhetes de ida e volta)		
Reserva de lugar - Saída de emergência - 20€ / \$25 / 30 CAD	Fast Track (d) 12€	Acesso ao Lounge (f) de 25€ a 50€			
Fast Track (d) 12€	Acesso ao Lounge (f) de 25€ a 50€	Alterações de bilhete a partir de 75€			
Acesso ao Lounge (f) de 25€ a 50€	Alterações de bilhete a partir de 100€				

Fonte: Website da TAP Portugal

4.4. Apresentação dos resultados TAP Portugal vs. Easyjet

O tema desta dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar as políticas de *pricing* de duas companhias diferentes – uma companhia *Full Service* e uma *Low Cost*.

Optei pela TAP como companhia *Full Service* na rota Lisboa–Gatwick e pela Easyjet como companhia *Low Cost* na mesma rota. Assim sendo optei por analisar apenas as duas primeiras empresas TAP Portugal vs. Easyjet em 2011 e posteriormente em 2016.

Foi efetuada uma pesquisa de preços de ambas as companhias.

A pesquisa teve como base uma mesma rota (Lisboa–Londres) e neste caso Londres–Aeroporto de Gatwick especificamente, uma vez que as companhias *Low Cost* (Easyjet), conforme mencionado na sua descrição não voam para outros aeroportos principais em Londres

A pesquisa efetuada teve lugar entre 1 de outubro de 2011 e 31 de janeiro de 2012 e novamente entre 1 de outubro de 2016 e 31 de janeiro de 2017, tendo sido efetuada diariamente no motor de reservas destas companhias aéreas. A cada dia eram retirados os preços da data em causa até 31 de janeiro no sentido de ser possível verificar a evolução de preços a curto e médio prazo.

No caso da TAP Portugal e em virtude de atualmente esta empresa dispor de vários níveis de tarifas, foram consideradas para este estudo as tarifas mais económicas desta companhia.

Ao avaliar esta evolução de tarifas será necessário ter em conta as mais-valias que cada uma delas engloba e tendo em consideração apenas a viagem de ida.

No caso da Easyjet encontram-se incluídas na tarifa final em 2011 e 2016:

Viagem

1 bagagem de cabine (dimensão limitada), bagagem de porão cobrada à parte.

Todas as taxas.

O caso da TAP Portugal - encontram-se incluídos no preço final em 2011 e 2016:

Viagem

Em 2011 a bagagem de cabine e porão até 20kg não era cobrada (estava incluída no valor) em 2016 a bagagem permitida na classe *Discount* é uma bagagem de cabine até 8kg e a bagagem de porão tem um custo adicional de 20€.

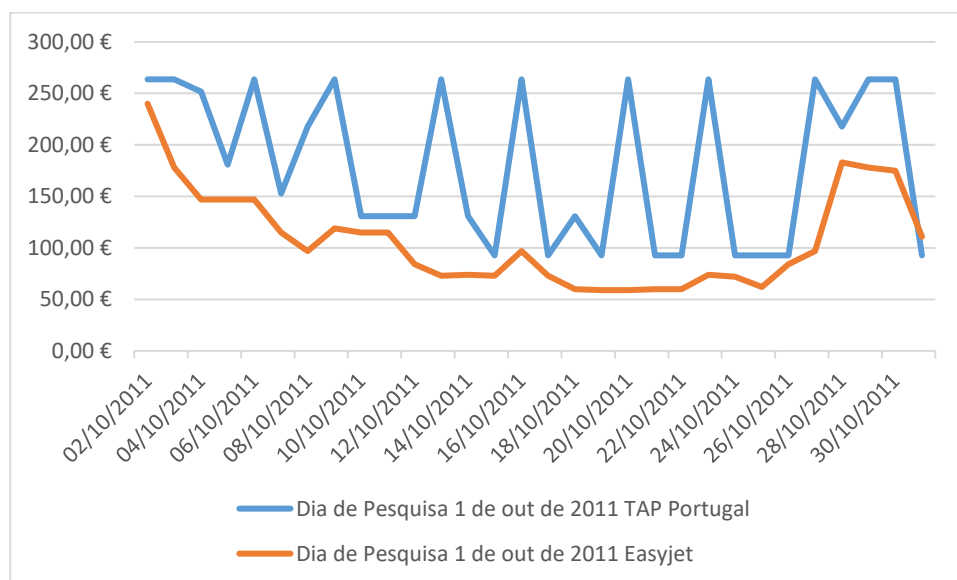
Refeição (*snack*) e bebidas incluídas.

A grande diferença será ao nível da refeição que no caso da Easyjet sempre teve de ser adquirida separadamente e na TAP Portugal a refeição encontra-se incluída tanto em 2011 como em 2016.

Também no caso da bagagem a Easyjet tem limitações conforme acima indicado.

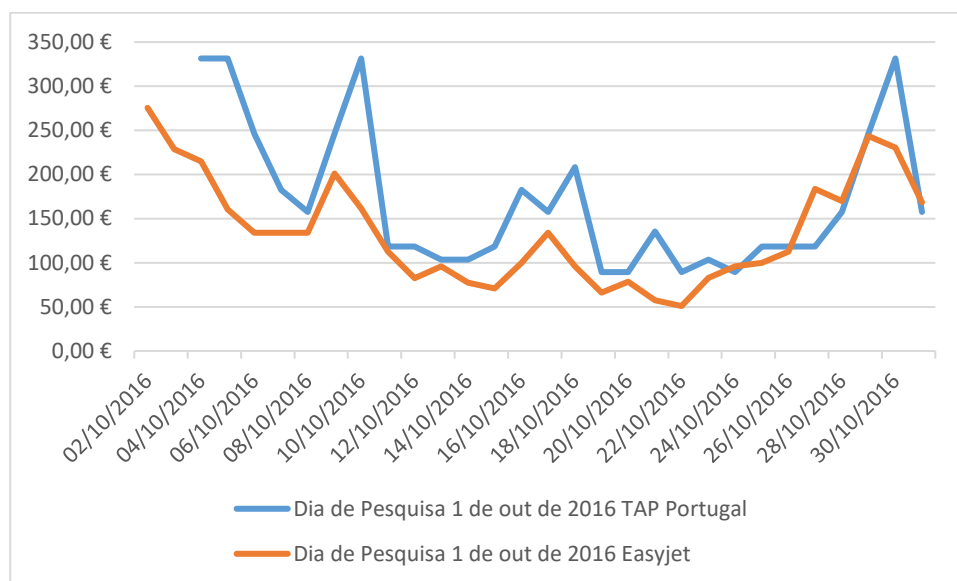
Assim sendo, foi escolhida uma data em cada um dos meses analisados no sentido de ser possível verificar a evolução das tarifas de forma mais detalhada.

Figura 1- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 para outubro de 2011 – TAP Portugal e Easyjet.



Fonte: A Autora

Figura 2 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 para outubro de 2016 – TAP Portugal e Easyjet



Fonte: A Autora

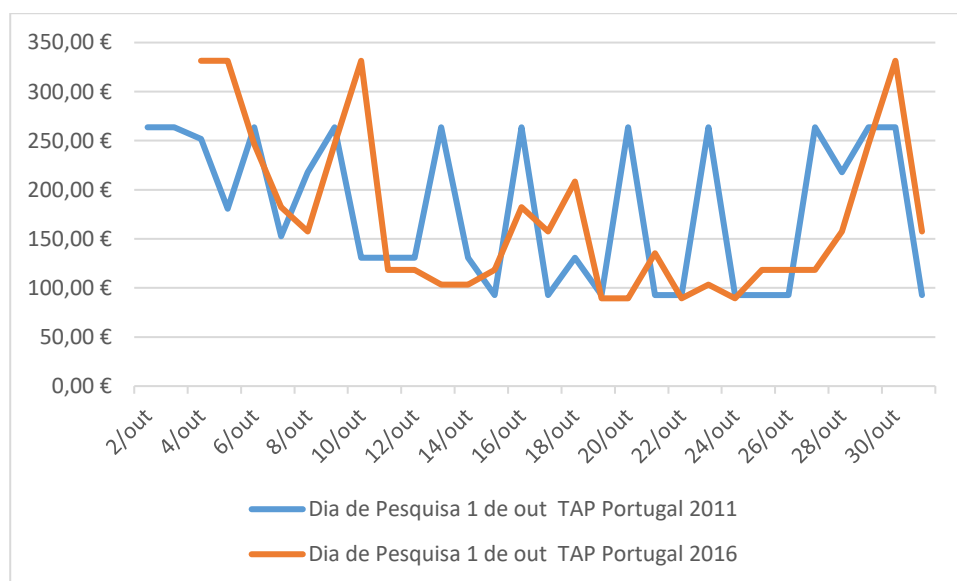
Os gráficos acima representam as tarifas aplicadas pela TAP (linha azul) e Easyjet (linha vermelha) no mês de outubro tanto em 2011 como em 2016.

Verificamos que no mês de outubro e com uma diferença de 5 anos entre ambas as pesquisas, as diferenças são enormes nas curvas de preços e sobretudo verificamos a aproximação das linhas azul e vermelha. Em 2011 vemos que a linha vermelha era mais estável, praticamente sem picos enquanto que essa linha em 2016 é menos estável. No que concerne à linha azul a diferença nas tarifas é muito superior, os picos de aumento de tarifas eram significativos, o mesmo já não acontece em 2016 visto que a linha azul deixa de ter tantos picos de aumentos nas tarifas e passa a estar mais próxima da linha vermelha acompanhando de forma mais próxima os valores de linha vermelha e em alguns casos chega mesmo a intersestar a linha vermelha.

Em suma, conseguimos verificar uma grande mudança na estratégia de *pricing* da TAP Portugal (linha azul) que ao contrário do que se passava em 2011 passa a ter tarifas mais uniformes e mais próximas às da Easyjet ou seja, para fazer face à concorrência de preços baixos da Easyjet, a TAP Portugal viu-se obrigada a reajustar as suas tarifas baixando as mesmas para um nível mais próximo da Easyjet.

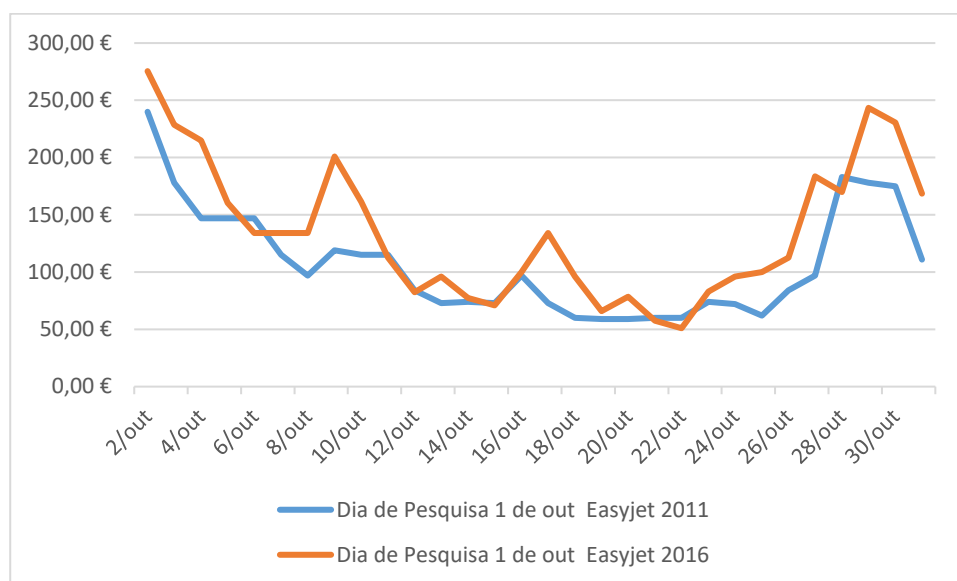
Enquanto que em 2011 ambas as linhas não se uniam (há apenas uma interceção no final do mês) em 2016 verificamos que existem diversas datas em que ambas se intercetam ou seja praticam a mesma tarifa. Assistimos mesmo a um período em que a TAP Portugal acaba por ter tarifas mais baixas do que a Easyjet (em que a linha azul se situa abaixo da linha vermelha).

Figura 3 - Pesquisa a 1 de outubro para outubro – TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016.



Fonte: A Autora

Figura 4 - Pesquisa a 1 de outubro para outubro – Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016

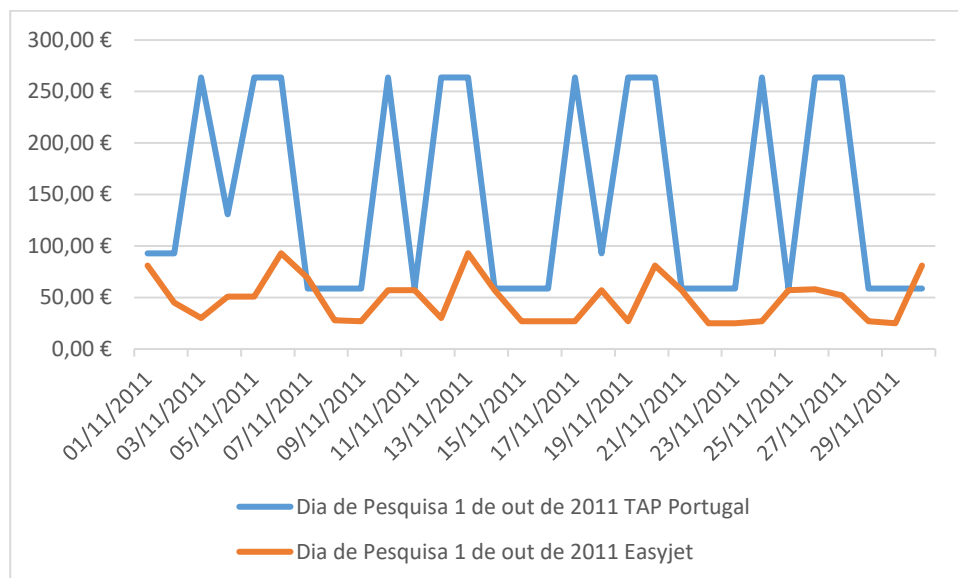


Fonte: A Autora

De forma a conseguir verificar a diferença de preços da TAP Portugal entre 2011 e 2016 observamos a figura 3, onde conseguimos verificar picos de tarifas em 2011 que correspondiam a aumentos de tarifas em especial às 5^{as} Feiras e Domingos, dias da semana em que o segmento *business* mais viaja. Em 2016 a TAP Portugal tem picos menos íngremes e em diferentes alturas, o que nos leva a concluir que a TAP Portugal alterou a sua política de preços tendo baixado a mesma, de forma a aproximar-se mais das tarifas das suas concorrentes *Low Cost* (incluindo Easyjet).

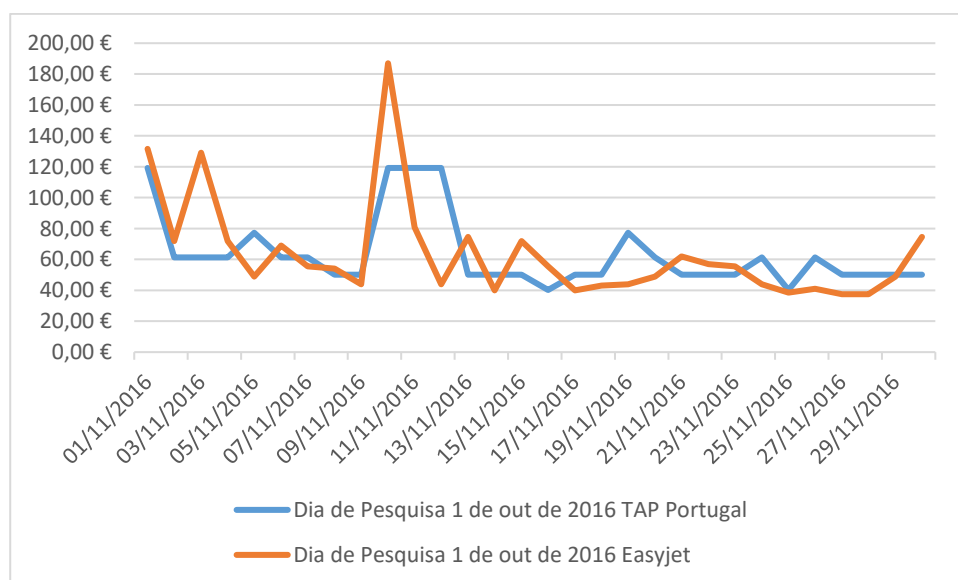
Foi analisado o mesmo gráfico para a Easyjet e no caso da Easyjet as curvas de 2011 e 2016 estão muito próximas e praticamente se acompanham, sendo que a curva de 2016 encontra-se quase sempre acima da curva de 2011. A Easyjet tem vindo a manter a sua política de preços baixos embora que comparativamente a 2011, conseguimos verificar um pequeno aumento a nível geral. Em suma, a política de preços baixos da Easyjet mantêm-se enquanto a política de preços da TAP Portugal continua a ter picos embora menos íngremes do que em 2011.

Figura 5- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para novembro – TAP Portugal e Easyjet



Fonte: A Autora

Figura 6 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 – para novembro – TAP Portugal e Easyjet



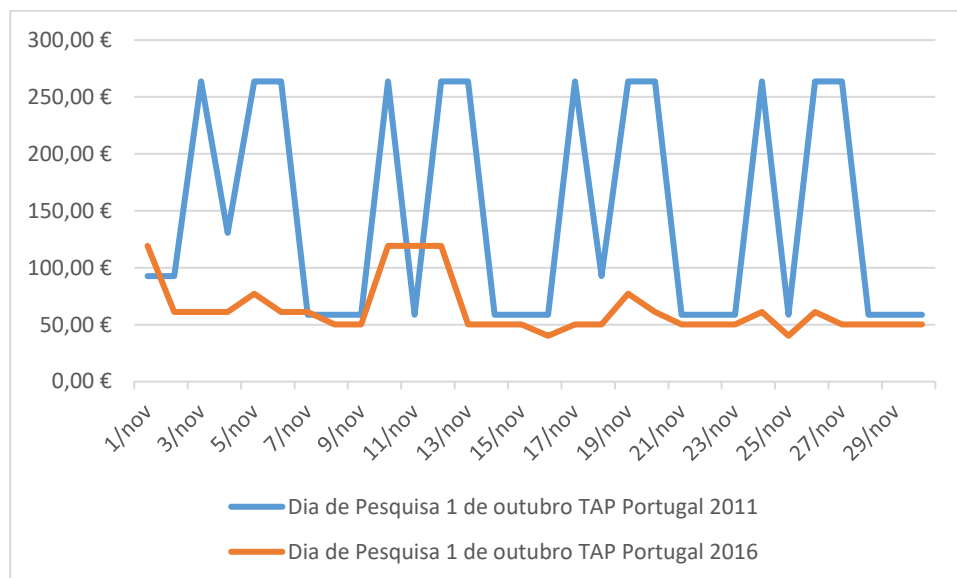
Fonte: A Autora

Esta pesquisa é efetuada também nos moldes da anterior, é efetuada também a 1 de outubro mas para uma data mais longínqua da data de pesquisa, ou seja estamos a analisar tarifas que foram retiradas a 1 de outubro, mesmas datas da anterior pesquisa mas para um mês mais tarde.

Observamos uma situação muito semelhante à da pesquisa anterior, uma colossal discrepância entre as tarifas da TAP Portugal e da Easyjet em 2011, enquanto as tarifas da Easyjet nunca chegam aos 100€, encontravam-se em média nos 50€, as tarifas da TAP Portugal em 2011 têm o seu mínimo nos 50€ mas chegam em muitas datas a atingir os 250€, tendo como média de tarifa 150€.

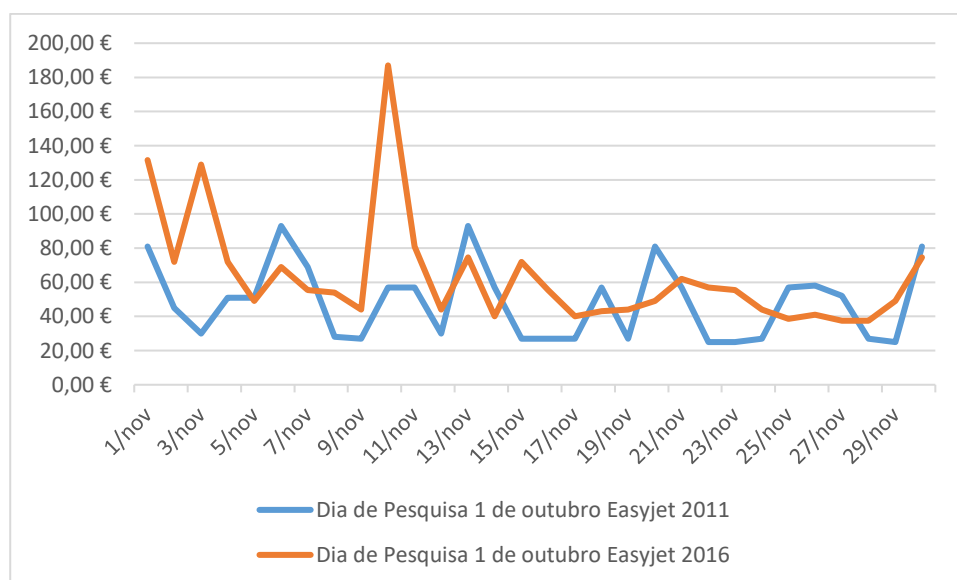
Já em 2016 o quadro é totalmente diferente e ambas as linhas se encontram praticamente sempre em interceção, o que vem reforçar o que foi verificado em outubro de 2016 nos quadros anteriores que sem qualquer dúvida a TAP Portugal diminuiu os seus preços para níveis *Low Cost*. Nos quadros de outubro e novembro de 2016 conseguimos perceber que quanto mais longe da data de partida pesquisamos, mais as linhas da Easyjet e da TAP Portugal se aproximam. Na pesquisa de outubro as linhas já se intercetavam e estavam bastante próximas, mas neste segundo gráfico de novembro em que a data de pesquisa é mais longínqua, as linhas estão ainda mais juntas, o que quer dizer que com quanto maior antecedência for marcada a viagem melhores preços estarão acessíveis em ambos os casos.

Figura 7 - 1 de outubro para novembro TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016



Fonte: A Autora

Figura 8 - 1 de outubro para novembro Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016



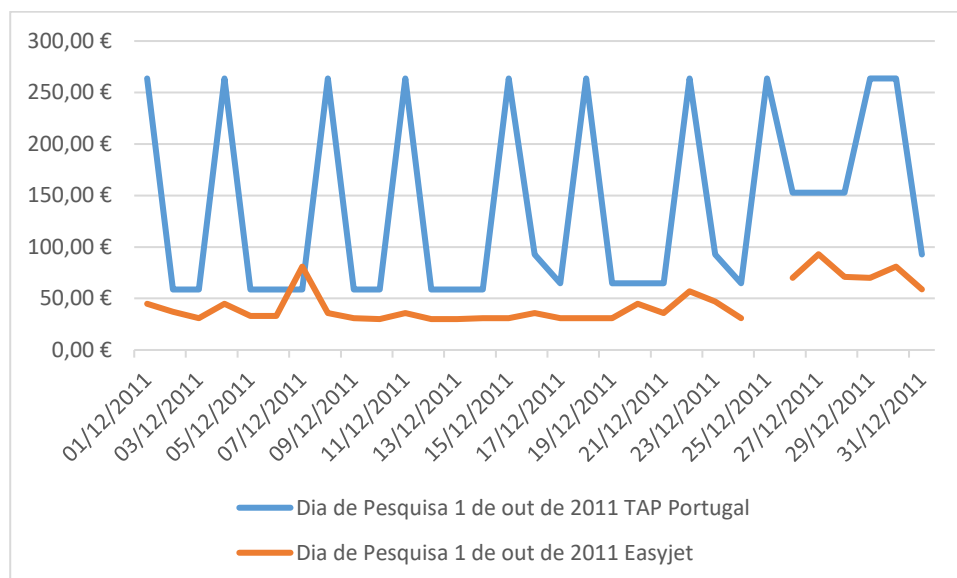
Fonte: A Autora

Conforme nos indica o gráfico acima, mais uma vez conseguimos verificar a enorme quebra nos preços praticados pela TAP Portugal de 2011 para 2016. Este gráfico demonstra que praticamente em todo o mês de novembro de 2016 ficou em valores muito abaixo de 2011. Praticamente não há interseção das duas linhas.

Já a Easyjet está em média em linha com os valores de 2011 e 2016, existindo apenas um pico. Mas para a média dos preços, na sua grande maioria, os valores inserem-se entre os 40 e 100€.

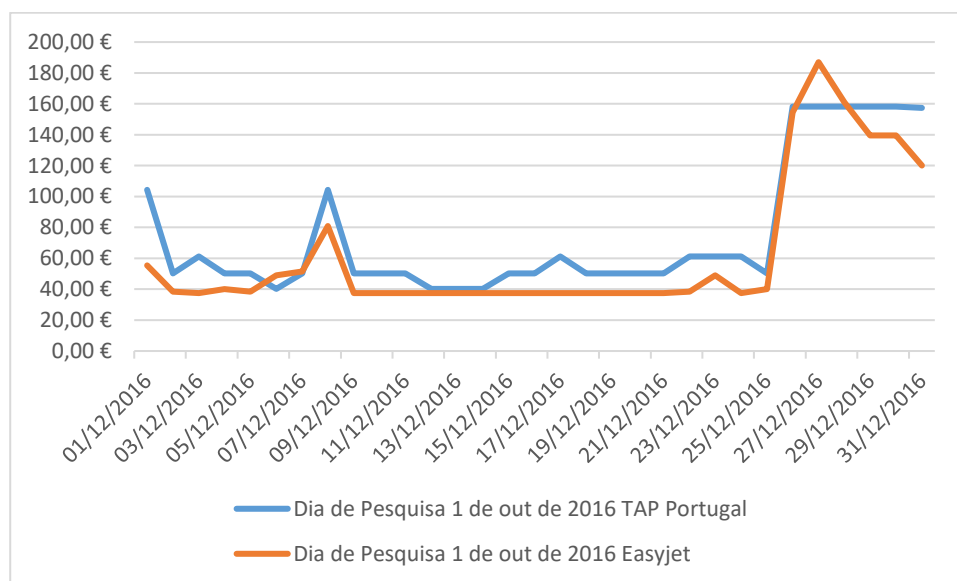
Curioso é também verificar o pico de tarifas que se verifica entre 9 e 13 de novembro altura em que ocorreu em Lisboa o evento WebSummit, evento internacional ligado a tecnologia.

Figura 9- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para dezembro de 2011 – TAP Portugal e Easyjet



Fonte: A Autora

Figura 10 - Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para dezembro de 2016 – TAP Portugal e Easyjet

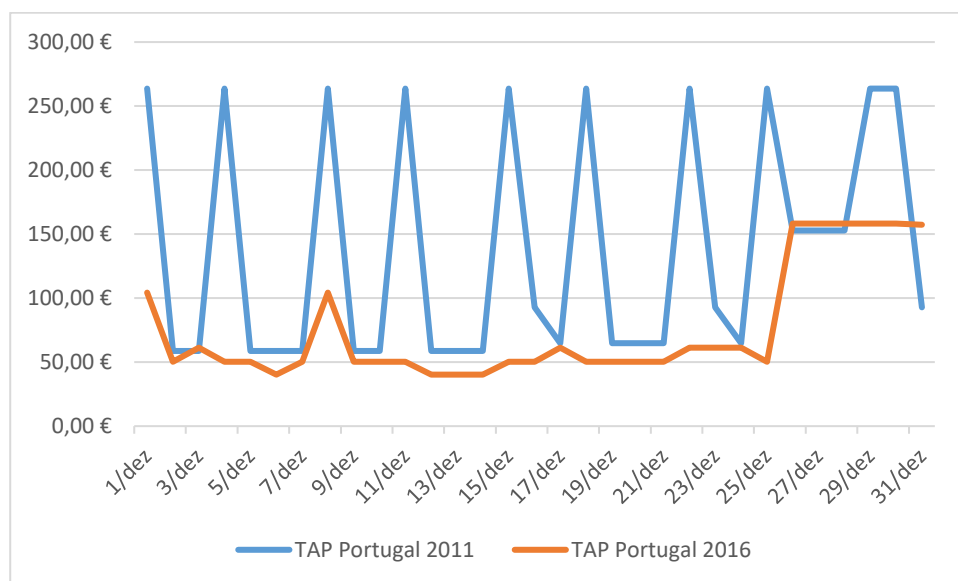


Fonte: A Autora

Neste caso e com a pesquisa realizada em outubro, para o mês de dezembro verificamos que com antecedência de 2 meses na marcação da viagem os preços da Easyjet eram consideravelmente mais aliciantes do que os preços da TAP Portugal em 2011. A grande parte das datas neste mês marcando com 2 meses de antecedência, estavam situados na sua maioria abaixo dos 50€, já os da TAP Portugal centravam-se entre os 50 e os 250€.

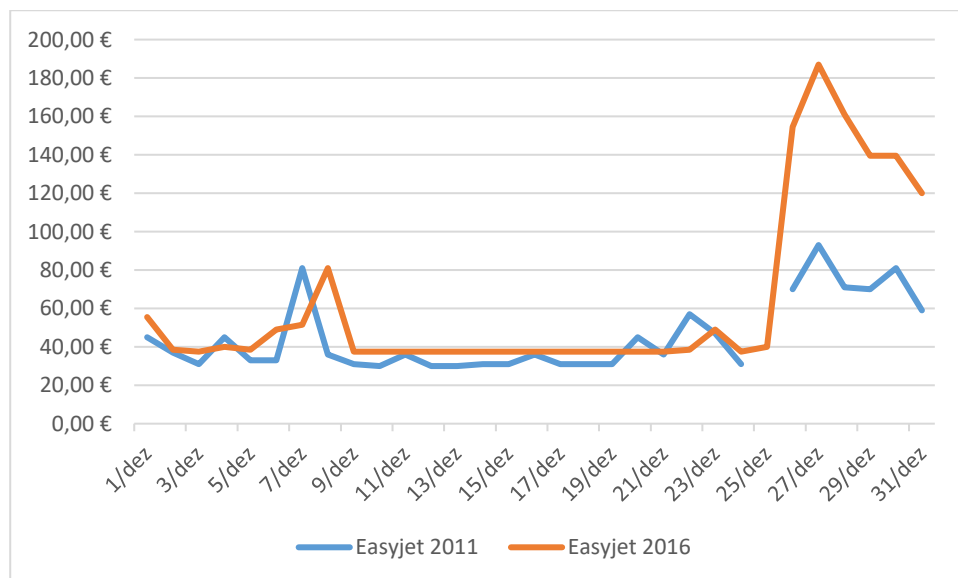
Em 2016 mais uma vez vemos os preços TAP Portugal quase sempre acompanham os preços da Easyjet.

Figura 11- Pesquisa a 1 de outubro para dezembro TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016



Fonte: A Autora

Figura 12- Pesquisa a 1 de outubro para dezembro Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016

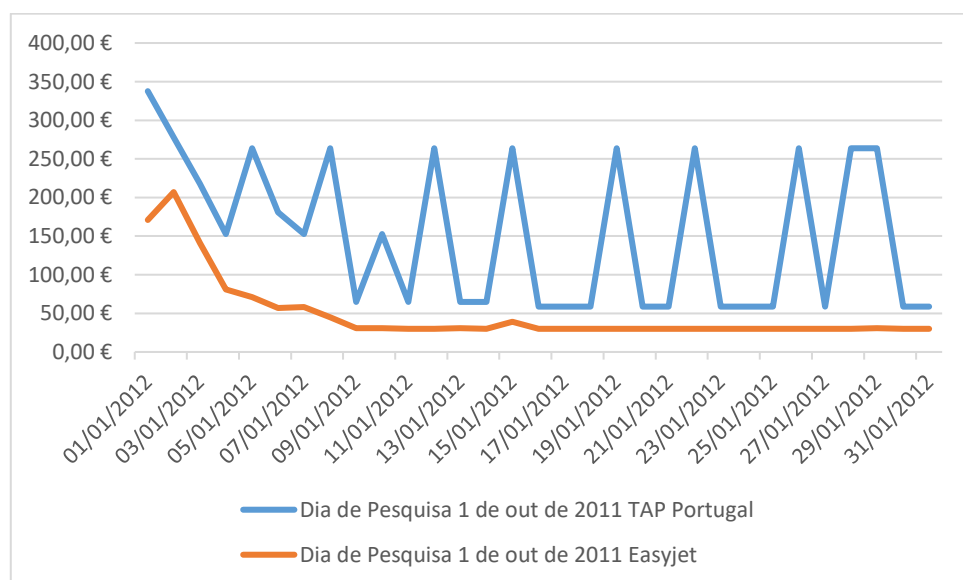


Fonte: A Autora

À semelhança do que acontece em novembro também em dezembro verificamos a mesma situação quando comparando os valores da TAP Portugal em 2011 e 2016. Em 2016 verificamos mais uma vez a enorme baixa de preços que a TAP Portugal levou a cabo ficando com uma tarifa bastante mais estável do que acontecia em 2011, onde eram denotadas constantes subidas e quebras de tarifas.

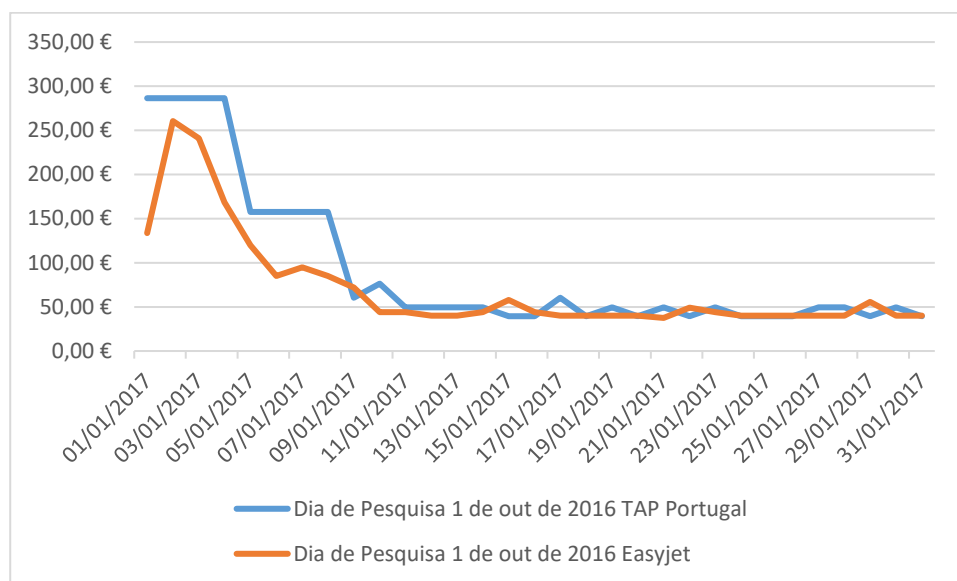
Em relação à Easyjet verificamos que a longo prazo (com 2 meses de antecedência) as tarifas médias praticamente ao longo de todo o mês encontram-se quase sempre abaixo dos 60€, excepto na altura dos feriados 1 e 8 de dezembro e época de Natal.

Figura 13- Pesquisa a 1 de outubro de 2011 – para janeiro de 2012 – TAP Portugal e Easyjet



Fonte: A Autora

Figura 14 - Pesquisa a 1 de outubro de 2016 – para janeiro de 2017 – TAP Portugal e Easyjet



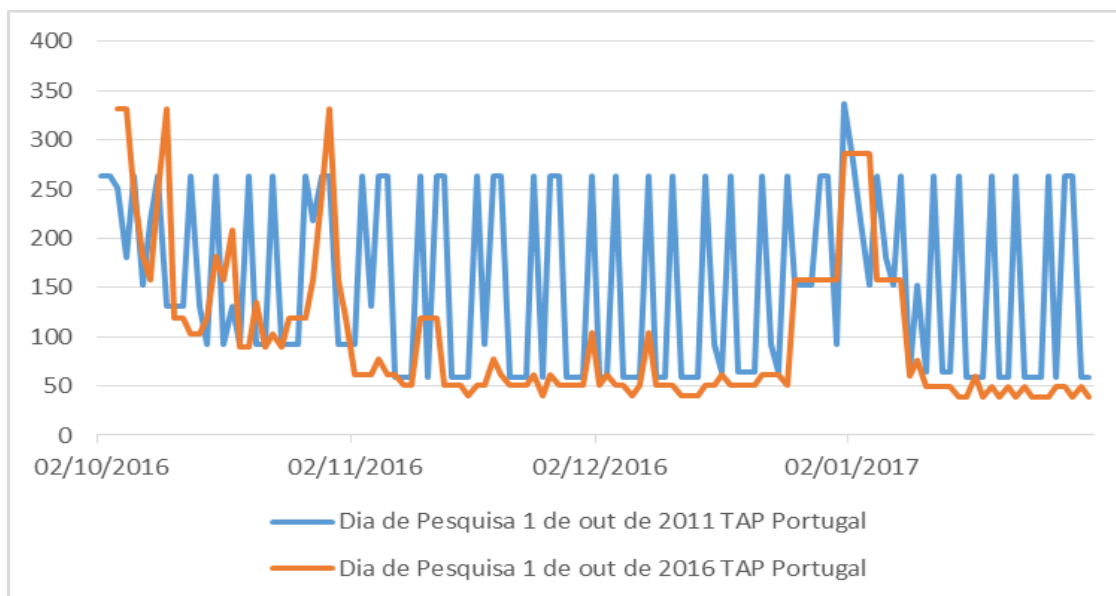
Fonte: A Autora

Nestes gráficos é evidente mais uma vez a enorme diferença na política de preços da TAP Portugal e da Easyjet de 2011 para 2016.

Estes gráficos demonstram que em 2011 a TAP Portugal e a Easyjet tinham preços completamente díspares e com uma antecedência na pesquisa de 4 meses as linhas das duas companhias não se intercetavam. A tarifa da Easyjet em 2011 esteve praticamente sempre abaixo dos 50€ (excepto nos dias após Ano Novo) e as tarifas da TAP Portugal estiveram sempre acima dos 50€ variando até aos 250€ (excepto nos dias após Ano Novo em que as tarifas estiveram ainda mais acima deste valores).

Em 2016 é visível que com antecedência de 4 meses as tarifas da TAP Portugal e Easyjet encontram-se quase sempre ao mesmo nível.

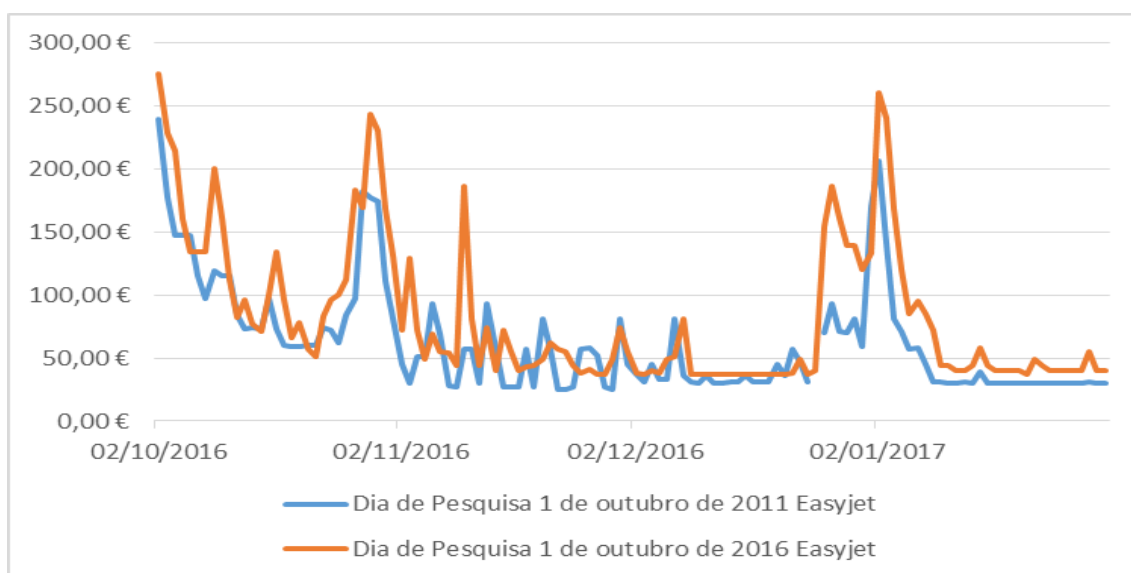
Figura 15 - TAP Portugal 2011 vs. TAP Portugal 2016 Análise 4 meses outubro a janeiro



Fonte: A Autora

Este gráfico compila a análise efetuada acima, mês a mês, onde verificamos em 2016 um nível de tarifas mais estável e mais baixo em 2016 do que em 2011.

Figura 16 - Easyjet 2011 vs. Easyjet 2016 Análise 4 meses outubro a janeiro



Fonte: A Autora

Na figura 16 confirmamos o que foi possível verificar nos gráficos anteriores que as tarifas da Easyjet se mantêm em 2016 em linha com 2011. As linhas estão muito próximas e as subidas são coincidentes embora a linha de 2016 tenha uma ligeiríssima subida.

4.5. Análise de dados e validação de Hipóteses

Hipótese 1 - A política de preços da TAP Portugal está atualmente ao nível da política de preços da Easyjet.

Efetivamente a política de preços da TAP Portugal em 2011 era diferenciada e apostava fortemente no mercado *business* tendo os seus picos às 5as Feiras e Domingos onde dispunha de tarifas muito mais elevadas do que a Easyjet. No geral e considerando as tarifas de 2011 a TAP Portugal dispunha de tarifas em termos genéricos quase sempre superiores á Easyjet, verifica-se que em 2016 o mesmo já não acontece e são inúmeros os dias em que Easyjet tem as suas tarifas equiparadas às da TAP Portugal (neste caso considerando a tarifa *Discount*) como é possível aferir nas figuras 6, 10 e 14.

Atualmente e como consequência da liberalização do mercado aéreo, surgiram múltiplas companhias aéreas *Low Cost* e uma enorme concorrência por parte destas companhias que vieram desafiar o mercado com preços muito mais baixos do que os preços anteriormente praticados pelas companhias *Full Service*, foi o caso da Easyjet que é hoje uma das principais companhias aéreas *Low Cost* que concorre com a TAP Portugal em vários destinos nomeadamente com o que aqui é analisado (Lisboa-Gatwick).

Face a esta enorme concorrência a TAP Portugal vê-se forçada a ajustar-se ao mercado tendo criado recentemente novas categorias de classes de preços que vão ao encontro dos diferentes tipos de clientes e necessidades, incluindo o cliente disponível para pagar menos pela sua viagem que é um cliente tipicamente Easyjet como também o cliente disponível a pagar mais por um melhor serviço e maiores facilidades. Assim e conforme é possível verificar nas figuras 6, 10 e 14 desta investigação, a TAP Portugal deixa de ter picos de tarifas no que concerne à classe *Discount* a determinados dias e passa a concorrer de perto com a Easyjet durante toda a semana.

No que respeita à sua tarifa *TAP Discount* a companhia recorre a “*unbundling*” ou desfragmentação das inclusões da sua tarifa para poder concorrer com a Easyjet em termos de preço e serviços. Importante será mencionar que a TAP Portugal indica que com a sua nova tarifa *Discount* irá baixar os preços para alguns destinos da Europa na ordem dos 30€ que efetivamente baixa, contudo importante será mencionar que cliente *Discount* TAP Portugal de 2011 ficará surpreendido ao reservar na atual tarifa *TAP Discount* onde efetivamente dispõe de uma tarifa mais baixa, mas ao mesmo tempo tem que pagar 20€ adicionais pela sua bagagem de porão ou ainda um excedente por escolher o seu lugar no avião.

Outra das características de preço que será importante mencionar e que é comum tanto à TAP Portugal como à Easyjet é o fator *early booking*. Em ambos os casos concluímos que é uma vantagem em termos de preço a marcação das viagens com maior antecedência. Ao longo dos meses de pesquisa verificarmos que quanto mais próxima da data é efetuada uma marcação de um voo maior é a hipótese de obter preços mais elevados.

Deste modo, esta hipótese pode ser validada considerando apenas a tarifa *Discount* da TAP Portugal quando comparando com a política de preços da Easyjet, as restantes tarifas da TAP Portugal não podem ser validadas.

Hipótese 2 - Existe um modelo único *Low Cost* e um modelo único *Full Service* quanto aos seus serviços.

Verificamos hoje que não existe um modelo único de *Low Cost* ou *Full Service*, cada vez mais que as companhias *Low Cost* adotam características das companhias *Full Service*. No caso de Easyjet verificamos que ao contrário da maioria das companhias *Low Cost* (que usam aeroportos secundários) opta quase sempre por aeroportos primários. Ao contrário do modelo *Low Cost* a Easyjet adotou recentemente a marcação de lugares e reservas por GDS característica das companhias *Full Service*. A Easyjet tem optado também por proporcionar aos seus clientes melhor serviço, criou também uma Tarifa Flexi que tem como alvo os clientes *business* que compram os seus bilhetes próximo da data de partida ou que privilegiam bilhetes que possam ser alterados, ajuda a que esta companhia se direcione para este mercado com preços mais elevados contrariando mais uma vez o modelo *Low Cost* que habitualmente dispõe de uma tarifa única e supostamente bastante mais acessível, tornando-se assim mais abrangente.

No caso da TAP Portugal, conforme verificado anteriormente, concluímos que se ajustou para fazer face à concorrência aplicando características *no frills*, exemplo desta situação é a sua tarifa *discount* que concorre diretamente com a tarifa padrão da Easyjet e que neste momento já não inclui a mala de porão. Este valor é pago á parte, assim como outros extras. Em termos de *pricing* a TAP Portugal está com a tarifa *Discount* equiparada à Easyjet contrariando a teoria que as *Full Pervice* dispõem de preços mais altos do que as companhias *Low Cost*.

Neste caso, sendo maiores as fragilidades encontradas não se encontram reunidas as condições que possam validar esta hipótese.

Hipótese 3 – As diferenças de propostas de valor tendem a ser menos evidentes.

É possível concluir por este estudo que existem mudanças significativas no mercado quanto às propostas de valor apresentadas ao cliente final.

Assim verificamos que a Easyjet deixa de ser uma companhia centrada apenas no cliente mais sensível ao fator preço e muito um cliente de lazer que habitualmente marca a sua viagem com antecedência para poder obter o melhor preço, para se tornar uma companhia também direcionada para o cliente *business* ou cliente de última hora disponível a pagar mais para viajar com maior comodidade. Com a sua Tarifa Flexi a Easyjet consegue agora competir neste segmento com as companhias *Full Service*, nomeadamente com a TAP Portugal “roubando” alguma da sua clientela *business*. Em contrapartida a TAP Portugal faz o inverso e cria tarifas mais baixas (ao nível da Easyjet) para conseguir concorrer com as companhias *Low Cost* neste segmento.

Assim sendo, como ficou demonstrado aquando do apuramento e tratamento de resultados, existe evidência para a validação desta hipótese.

Capítulo V – Considerações Finais

5.1. Conclusões

Em suma pode concluir-se com esta dissertação de mestrado que a liberalização do mercado aéreo foi crucial e determinante para o turismo a nível global.

A liberalização do mercado permitiu um espaço aéreo mais aberto que viria a dar espaço à entrada de novos modelos de negócio como é o caso do modelo *Low Cost* que com as suas tarifas extremamente concorrenciais e baixas veio agitar o mercado e concorrer com as restantes companhias aéreas e modelos de negócio.

As companhias *Low Cost* vieram permitir que um maior número de pessoas pudesse viajar dado os seus preços serem bastante inferiores aos preços anteriormente existentes e proporcionados pelas companhias tradicionais ou *Full Service*, como consequência assiste-se ao aumento do turismo a nível global.

Contudo o cenário de maior procura, mas também de maior oferta e concorrência entre companhias aéreas veio fazer com que algumas companhias não resistissem e outras tivessem de se reinventar ou ajustar ao mercado para poderem sobreviver e ser rentáveis. Algumas companhias de bandeira ou tradicionais foram privatizadas para conseguirem tornar-se competitivas, assim como algumas companhias *Low Cost* acabaram por desaparecer.

No estudo de caso aqui apresentado verificamos como a TAP Portugal se ajustou recentemente ao mercado não só para concorrer mais de perto com as companhias *Low Cost* em termos de *pricing* mas como também se manteve empenhada em proporcionar outros serviços a outro tipo de cliente com maiores exigências como é o cliente *business*. Atualmente as suas 6 classes de tarifas demonstram como a empresa se diversificou.

No que concerne à Easyjet, a mesma manteve o seu *pricing* padrão, no entanto criou uma Tarifa Flexi bastante mais elevada e direcionada para o segmento *business*.

Em suma concluímos que os modelos de negócio que antes eram facilmente detetáveis e caracterizáveis deixam de o ser, pois temos companhias *Full Service* a tornarem-se híbridas ao mesmo tempo que companhias *Low Cost* adotam características de companhias *Full Service*.

Ao nível de *Pricing* e *Yield Management* as companhias aéreas têm hoje um maior desafio à sua frente. Cada vez mais as companhias aéreas recorrem a *Revenue* e *Yield Management* para conseguirem vender os seus lugares ao melhor preço possível dado a elevada procura existente.

Existe hoje um grande investimento por parte de companhias aéreas em sistemas de *Revenue Management* uma vez que as suas margens de lucro são hoje menores do que eram há uns anos devido à forte concorrência. Assim sendo é imperativo conseguirem vender os lugares que tem disponíveis ao melhor preço possível, recorrendo a técnicas de *Revenue Management* e *Yield Management* as companhias aéreas conseguem prever antecipadamente qual é o preço de venda mais adequado a colocar em determinado dia para conseguirem um melhor *yield*.

Todo este panorama de forte concorrência exige por parte das companhias aéreas um grande dinamismo e necessidade de se atualizarem constantemente ao mercado.

5.2. Limitações e condicionantes da investigação

A primeira limitação que surgiu para esta investigação foi a dificuldade sentida para encontrar uma mesma rota partilhada pela TAP e pela Easyjet em 2011, pois conforme indicado no estudo as companhias *Full Service* têm normalmente ligações aos grandes aeroportos internacionais ou Hubs nas principais cidades como é o caso da TAP Portugal, e por sistema as companhias *Low Cost* voam normalmente para aeroportos secundários como Gatwick, Luton, Stansted ou Southend, enquanto a TAP voa para Heathrow e Gatwick.

Para efeitos deste estudo foi considerada apenas uma mesma rota de ida o que constitui uma limitação pois o estudo de a rota de ida e volta seria igualmente interessante.

Outra das condicionantes desta investigação prende-se com o fato de a tarifa apresentada *online* por ambas as companhias não ser equivalente na medida em que a TAP apresentava em 2011 as suas tarifas como tarifas finais com taxas e com direito a uma bagagem na ordem dos 20kg incluídas (que em 2016 na tarifa *Discount* deixa de existir) bem como facilidade na marcação de lugar sem cobrança de valores extra e ainda incluindo snack ou refeição, ao invés da Easyjet que ao valor indicado no *site* acrescia o pagamento de 39€ para uma bagagem (apenas não é cobrada a bagagem se se tratar de uma pequena e única mala de mão com dimensões restritas), no caso de o cliente pretender efetuar o pagamento da sua viagem acrescia uma percentagem para pagamento com cartão de crédito e no caso de o cliente pretender marcar lugar acrescia mais um valor adicional de cerca de 7€, para além destes extras a tarifa da Easyjet não englobava nenhum tipo de alimentação ou bebida no valor da viagem, embora os mesmos estivessem disponíveis mediante pagamento.

Para além dos pontos acima referidos que limitavam uma comparação totalmente igual temos ainda a dificuldade de tornar mensuráveis as vantagens que um cliente pode ter viajando pela TAP já que como membro da *Star Alliance* permite algumas vantagens com o cartão TAP Vitoria que permite a conversão de milhas em viagens gratuitas, *upgrades* para classes superiores, etc. Esta é uma das vantagens TAP que no caso da Easyjet não existe nos mesmos moldes de acumulação de milhas, tendo, no entanto, a Easyjet também já implementado o seu cartão de fidelização Easyjet Flight Club que possibilita outro tipo de vantagens aos seus clientes como descontos, alterações á reserva, entre outros.

Outra das dificuldades encontradas na elaboração desta investigação foi o facto de ambas as companhias não terem facultado informação sobre a fórmula de cálculo das suas tarifas já que se trata de informação confidencial da empresa, sendo que encontrei disponibilidade de ambas as partes para fornecimento de informação genérica da empresa.

5.3. Linha para futuras investigações

Será interessante continuar a acompanhar a evolução das diferentes companhias aéreas e respetivos modelos de negócio e preços uma vez que como foi possível compreender, este segmento encontra-se atualmente e provavelmente nos próximos anos em grande evolução e crescimento, acompanhado por uma forte concorrência.

Tendo em conta que será já complicada a diferenciação por preço destas companhias pois as mesmas (Easyjet e TAP Portugal) já dispõem de uma oferta com preços relativamente baixos, será interessante acompanhar o seu desenvolvimento e a forma como nos próximos 5 a 10 anos irão sobreviver num mercado onde a concorrência é maior a cada dia que passa e cada vez se torna mais difícil crescer neste mercado.

Bibliografia

Airlineprofiler “International Low-Cost Airline Market Research” disponível em: <http://www.airlineprofiler.eu/> (acedido Agosto de 2016).

Abrantes, J. (2010) “*Importância do transporte aéreo no turismo o caso dos voos charters para o Brasil*” Tese de Mestrado apresentada à Escola de Turismo e Hotelaria do Estoril, pp. 30-31.

Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P. e Rietveld, P. (2012) “Competition in the European aviation market: the entry of low-cost Airlines” em *Journal of Transport Geography*.

Arnould, E. J. e Thompson, C. J. (2005) “Consumer culture theory (CCT): twenty years of research” em *Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 4, pp. 868-882.

Barbot, C. (2008) “Can low cost carriers deter or accommodate entry?” *Transportation Research Part E*, Vol. 44, pp. 883-893.

Barbot, C. (2011) “Vertical Contracts between Airports and Airlines”, em *Journal of Transportation Economics and Policy*, Vol. 45, part 3, pp. 1-26.

Belobaba, P., Odoni, A. e Barnhart, C. (2016) “*The Global Airline Industry*”, pp. 20-32, 140-150. John Wiley & Sons, Ltd.

Brattle Group (2002) “*The Economic impact of an EU-US Open Aviation Area*” disponível em: http://www.brattle.com/_documents/UploadLibrary/Upload335.pdf (acedido 2 novembro 2011).

Brueckner, J. (2001) “The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances”, em *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, pp. 1475-1498.

Budd, L., Francis, G. Humphreys, I. e Ison, S. (2014) “Grounded: Characterising the market exit of European low cost carriers” em *Journal of Air Transport Management*, 34, pp.78-85.

Buhalis, D. e Costa, C. (2006) “*Tourism Business Frontiers – Consumers, products and industry*” London: Elsevier.

Buhalis, D. (2003) “*eTourism: Information technology for strategic tourism management*” Harlow: Pearson.

Buthon, K. (2009) “The impact of US-EU Open Skies agreement on airline market structures and airline networks” em *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, pp. 59-71.

Campisi, D., Costa, R. e Mancuso, P (2010) “The effect of low cost airlines growth in Italy” *Modern Economy 1*: pp.59-67.

CAPA - Centre for Aviation Analysis (2013) “EasyJet SWOT analysis - Is Sir Stelios strength, weakness, opportunity and threat all in one?” disponível em: <http://centreforaviation.com/analysis/easyjet-swot-analysis---is-stelios-strength-weakness-opportunity-and-threat-all-in-one-96290> (acedido 1 de Novembro de 2016).

CAPA – Centre for Aviation Analysis (2014) disponível em: <https://centreforaviation.com/analysis/easyjet-swot-you-must-be-getting-things-right-if-> (acedido 15 de setembro de 2016).

Cattaneo, M., Malighetti, P., Morlotti, C. e Redondi, R. (2016) “Quantity price discrimination in the Air Transport Industry” The Easyjet Case em *Journal of Air Transport Management*.

Cavaco, C. (Cogitur) (2009) “*Turismo Sénior: perfis e práticas*” CEG; Universidade de Lisboa, pp. 37 - 40.

Cento, A. (2008) “The Airline Industry Challenges in the 21st Century” Springer Science & Business Media, pp. 23.

Cento, A. (2009) “*The Airline Industry: Challenges in the 21st century*”. Physica – Verlag

Cunha, L. (2001) “Introdução ao Turismo” Lisboa: Ed. Verbo.

Cunill, O. (2006) “*The Growth Strategies of Hotel Chains – Best Business Practices By Leading Companies*” Oxford: The Hawoeth Hospitality Press.

De Wit, J. G e Zuidberg, J. (2012) “The growth limits of the low cost carrier model” em *Journal of Air Transport Management*.

Dobruszkes, F. (2006) “Analysis of European low-cost airlines and their networks” em *Journal of Transport Geography* 14, pp. 249–264.

Dobruszkes, F. (2009) “New Europe, new low cost air services” em *Journal of Transport Geography*

Dobruszkes, F. (2013) “The geography of European low cost airline network: a contemporary analysis” em *Journal of Transport Geography*.

Doganis, R. (2006) “*The Airline Business*”, Routledge, London, New York pp. 20-25.

Doganis, R. (2010) “*Flying Off Course*”, Routledge, London, New York.

Dursun, M. E., O’Connel, J. F., Lei, Z. e Warnock, D. (2014) “The Transformation of a legacy carrier - A case study of Turkish Airlines” em *Journal of Air Transport Management*.

Duval, D. (2007) “*Tourism and Transport Modes, Networks and Flows*” – Channel View Publications, pp. 2-11; 150-180.

Dziedzic, M. e Warnack-Smith, D. (2016) “The role os secondary airports for today’s low cost carrier business models: The European case “*research in Transportation Business & Management*.

Easyjet Website “Investors Reports and Presentation”<http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-presentations/2016>

Elamiri, M. (2000) “*Major Challenges for Global Air Transport in the 21st Century*”. In WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport, Funchal, 25 e 26 Maio de 2000, pp. 15-52.

EU - European Union (2007), “Decision of the Council and the Representatives of the Governments of the Member States of the European Union, meeting within the Council of 25 April 2007 on the signature and provisional application of the Air Transport Agreement between the EuropeanCommunity and its Member States, on the one hand, and the United States of America, on the other hand - Air Transport Agreement”, Official Journal of the European Union, 2007/339/EC,L134, 25 May 2007.

Evans, N. (2015) “*Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*”, pp.200- 210.

Evans, N.; Campbell, D. e Stonehouse, G. (2003) “*Strategic Management for Travel and Tourism*”, pp. 159 – 163.

Flytap.com - Relatório de Gestão e Contas do Exercício (2015) disponível em: http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2015/Resumo%20RC2015%20TAP%20%20SGPS%20consolid%20I_PT.pdf (acedido 12 Setembro 2016).

Flytap.com – “Produtos TAP Portugal” disponível em <https://www.flytap.com/pt-pt/informacoes-de-reservas/produtos-tap>.

Foster, D. (1992) “*Viagens e Turismo*” Manual de Gestão, pp. 133.

Francis, G., Dennis, N., Ison, S., Humphreys, I. e Aicken, M. (2006) “Where next for low cost airline? A spatial and temporal comparative study” em *Journal of Transport Geography* 14 12 pp. 83-94.

Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. (2004) “Airports perspectives on the growth of low-cost Airlines and the remodelling of the airport-airline relationship” *Tourism Management* 25, pp. 507 – 514.

Gaggi, M. e Narduzzi, E. (2008) “Low Cost - O fim da classe média”, Teorema.

Gillen, D. W., Morrison, W. G., & Stewart, C. (2003) “*Air travel demand elasticities: concepts, issues and management*” Department of Finance, Government of Canada.

Graf, L. (2005) “Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping” em *Journal of Air Transport Management* 11, pp. 313–327.

Graham A. (2006) “Transport and transit: air, land and sea». In Buhalis, D. and Costa, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Graham, B. e Shaw, J. (2008) “Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability”, *Geoforum* 39, pp. 1439–1451.

Hanlon, P. (1999) “*Global Airlines*” – Competition in a Transnational Industry

Hanlon, P. (2007) “*Global Airlines*” – Competition in a Transnational Industry, pp. 5 – 17.

Henriques, C. (2003) *Turismo, Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisbon: Edições Sílabo.

Holloway, C. (1998) “*Changing Planes: A Strategic Management Perspective on an Industry in Transition*”

Holloway, C. e Taylor, N. (2006) “*The Business of Tourism*” pp. 138 -145.

Horner, S e Swarbooke (2004) “*International Cases in Tourism Management*” London: Elsevier Butterworth - Heinemann.

ICAO (International Civil Aviation Organization) (2004) – Manual on Regulation Of International Air Transport disponível em: http://www.icao.int/sustainability/Compendium/Documents/InternationalOrganisations/ICAO-doc/ICAO-Doc9626_en.pdf. (acedido 13 de Outubro 2015)

ICAO (International Civil Aviation Organization) Working Paper “Air Transport Liberalization and the Economic Development of the Countries” presented by ATRS in *Air Transport Research Society*, pp. 3.

ICAO (International Civil Aviation Organization) “*Manual on the Regulation of International Air Transport*” *Freedoms of the Air* (Doc 9626, Part 4) disponível em: http://www.icao.int/sustainability/Compendium/Documents/InternationalOrganisations/ICAO-doc/ICAO-Doc9626_en.pdf (acedido 2 Setembro 2016).

ICAO (International Civil Aviation Organization) (2016) - Assembly achieves historic consensus on sustainable future for global civil aviation disponível em: <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Assembly-achieves-historic-consensus-on-sustainable-future-for-global-civil-aviation.aspx> (acedido 17 Novembro 2016).

Ingold, A., Yeoman, I., McMahon- Beattie, U. (2000) “Yield Management strategies for the service industries” Editora Caecage Learning Emea.

Klophaus, R.; Conrady, R. e Fichert, F. (2012) “Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe” em *Journal of Air Transport Management*.

Klophaus, R. (2016) “Airline Revenue Management in a changing business environment” in researchgate.net

- Kozak, M. e Andreu, L. (2007) “*Progress in Tourism Marketing*” pp. 1.
- Lin ,K.Y. e Sibdari, S. Y. (2009) “Dynamic price competition with discrete customer choices” em *European Journal of Operational Research*.
- Lin, M. (2008), “Airline alliances and entry deterrence”, *Transportation Research Part E*, Vol. 44, pp. 637–652.
- Lopes, E. (2005) “*Reinventando o Turismo em Portugal*” Lisboa: Confederação do Turismo Português.
- Mason, K. J. e Morrison, W. G. (2008) “Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the 'low cost' airline sector” *Research in Transportation Economics* 24, pp. 75–84.
- Mendes, D. (2013) “Competitividade e fatores críticos de compra no transporte aereo de medio-curso: O caso das rotas Reino Unido” tese de mestrado Iscte Business School.
- Moreira, P. (18 de Janeiro de 2016) “TAP suspende nove rotas que ligam Portugal á Europa”, *Jornal Expresso (Economia)*.
- Moutinho, L. (2000) “*Strategic Management in Tourism*” Wallingford: CABI.
- O’Connell, John F. e Williams, G. (2005) “Passengers perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines” em *Journal of Air Transport Management* 11, pp. 259–272
- O’Connell, J. F. e Williams, G. (2011) “*Air Transport in the 21st Century, Key Strategic Developments*”, Ashgate Publishing Limited, pp . xli-xlii; pp. 76 - 79; pp. 197 – 201, pp. 353 - 370.
- Oum, T. e Yu, C. (1995) “A productivity comparison of the world’s major airlines” em *Journal of Air Transport Management*, Vol. 2, Nº 3/4, pp. 181 - 195.

Parlamento Europeu “Transportes aéreos: regras de mercado” disponível em: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html

(acedido em agosto de 2016).

Pels, E. (2008) “Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets” Elsevier *Research em Transportation Economics*.

Pender, L. e Sharpley, R. (2006) “*The Management of Tourism*”. London: Sage

Pereira, P. (21 de maio, 2016) “Governo finaliza o regresso de metade da TAP às mãos do Estado”, Jornal Público.

Pitfield, D. (2009) “The Assessment of the EU-US Open Skies Agreement: The counterfactual and Q2 other difficulties” em *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, pp. 308-314.

Price Waterhouse Coopers “Sub-brands for no-frills: why full-service airlines are creating separate subsidiaries to compete with the low-cost entrants” disponível em: http://pwc.blogs.com/industry_perspectives/2016/01/sub-brands-for-no-frills-why-full-service-airlines-are-creating-separate-subsidiaries-to-compete-wit.html (acedido 5 Dezembro 2016)

Prologis Aero (2014) disponível em <http://www.prologis.aero/competences/revenue-management/>.

Quivy, R. (1998) “Manual de Investigação em Ciências sociais” Gradiva, Lisboa, Portugal.

Rodrigues, M. (2012) “*Turismo e transporte aéreo: o novo paradigma das low-cost*”, Tese de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Sargent, A. (2016) Price Waterhouse Coopers “Sub-brands for no-frills: why full-service airlines are creating separate subsidiaries to compete with the low-cost entrants” disponível em: http://pwc.blogs.com/industry_perspectives/2016/01/sub-brands-for-no-frills-why-full-service-airlines-are-creating-separate-subsidiaries-to-compete-wit.html (acedido 5 Dezembro 2016)

Smyth, M., & Pearce, B. (2008) “*Air Travel Demand. IATA Economics Briefing No 9*. Geneva”: IATA.

TAP Portugal Stardesk-Star Alliance Employee Portal, disponível em: <https://portal.staralliance.com/stardesk/cms/members/tap-portugal/edit cms> (acedido 18 de Setembro de 2016).

Starkie, D. (2012), “European airports and airlines: Evolving relationships and the regulatory implications” em *Journal of Air Transport Management*, Vol. 21, pp. 40-49.

UNWTO - World Tourism Organization - disponível em <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr.pdf> (acedido 17 Julho 2015)

Um, S. e Crompton, J.L. (1990) “*Attitude determinants in tourism destination choice*” in *Annals of Tourism Research*, 17, pp. 432–448.

Vasigh, B.; Fleming, K. e Tacker, T. (2008) “*Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*” Ashgate, Aldershot, pp.19-22.

Vlaar, P., De Vries, P. e Willenborg, M. (2005) “Why Incumbents Struggle to Extract Value from New Strategic Options: Case of the European Airline Industry” in *European Management Journal* Vol. 23, No. 2, pp. 154–169.

Wittmer, A. Bieger e T. Muller, R. (2011) “Aviation Systems: *Management of the Integrated Aviation Value Chain*” pp. 5 - 6.

Wittmer, A. e Bieger, T. (2011) “Fundamentals and structure of aviation systems”.

WCED 1987 – World Commission on Environment and Development: Our Common Future – disponível em <http://www.un-documents.net/our-common - future.pdf> (acedido 10 de Maio 2015).

Yeoman, I. e McMahon-Beattie, U. (2004) “Revenue Management Pricing: Case Studies and Applications”.

Zhang, D. e Cooper, W. L. (2009) “Pricing substitutable flights in airline revenue management” em *European Journal of Operational Research*.